

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO  
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS  
UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO,  
PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE.**

Tesis presentada en opción al grado científico de  
Doctor en Ciencias de la Educación.

Autor: MBA. Rodrigo De La Cruz Mejía Gómez  
Tutor: Prof. Tit., Lic. José Manuel Ruiz Calleja, Dr. C.

**Pinar del Río**

**2008**

**Agradecimientos:**

Para el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES) de la Universidad de Pinar del Río -Hermanos Saiz Montes de Oca-, su Consejo Científico y a todo el equipo de trabajo, que hicieron posible, desde su interés y participación activa, mi formación doctoral.

A la memoria del Dr. Ángel Notario, por sus aportes en el inicio del proceso de investigación y por la continua motivación, hasta donde el Señor se lo permitió. Sus estímulos alentaron el reto hacia la consecución del logro final.

Para la Doctora Teresa del C. Díaz Domínguez, Directora del CECES, por su permanente impulso, acompañamiento, guía y consejo durante el trabajo de reflexión acción de este proceso de formación doctoral.

Para el Doctor José Manuel Ruiz Calleja, tutor, aportante de sus conocimientos, vigilante permanente del desarrollo de este trabajo y motivador inteligente para el avance exitoso de la presente investigación.

A las directivas de la Universidad Católica de Oriente, por el interés real de implementar en la institución el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso y su disposición para la entrega de información que demandó la investigación.

Para los compañeros de Gestor, momento histórico en la decisión, impulso y acompañamiento durante el proceso de investigación.

Para el grupo de amistades que participaron en las sesiones de trabajo para la búsqueda, recopilación y consolidación de la información.

**Dedicatoria:**

A mi hija, María Claudia, única razón de mi existencia; y a su Sra. madre, Yolanda María, por la tolerancia en las repetidas ausencias justificadas en los viajes y en el tiempo requerido para atender el proceso investigativo.

A mis padres, por la formación en familia, que siempre despertaron en mí el deseo de conocimiento.

A mis amistades, quienes siempre manifestaron su interés por el avance y culminación del proceso.

A mis alumnos, porque con sus aportes enriquecieron el conocimiento y permitieron llenar vacíos de información para la elaboración del trabajo de tesis.

## **SÍNTESIS**

En el presente trabajo de tesis se pretende dar respuesta a una permanente inquietud acerca de la gestión universitaria y la importancia de la Evaluación Integral de los procesos universitarios, sobre la base de la auditoría como proceso, convirtiéndose ésta en la mejor herramienta gerencial.

Los sistemas organizacionales y, como tal, las instituciones universitarias, requieren asegurar su permanencia; se hace necesario, entonces, dotarlos de filosofías gerenciales contemporáneas que les permita identificar opciones de mejora mediante la permanente observación de su desempeño.

Como variables del postmodernismo, el enfoque de procesos, el dinamismo de los sistemas, las estructuras flexibles, la calidad, la medición de la gestión, el mejoramiento continuo, la gestión del cambio, la innovación, el conocimiento, el desarrollo integral de individuos y organizaciones, la velocidad en la toma de decisiones, la información, la globalización y la competitividad, deben ser evidenciados en las organizaciones sociales; para ello se requiere de una permanente observación de su realidad, con el fin de identificar aspectos críticos que requieren ser intervenidos con acciones de mejora eficaces que aseguren el desarrollo sostenible institucional.

El sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, sobre la base de la auditoría como proceso, se convierte en un aporte teórico, desde su fundamentación, y práctico, desde su aplicación, que tributa a la nueva ciencia de la economía de la educación.

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA. LA REALIDAD VISTA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE -----	11
1.1 La gestión universitaria y su evaluación: Principales referentes teóricos sobre el tema -----	12
1.1.1 Experiencias en el contexto iberoamericano -----	20
1.2 Una aproximación a la evaluación de la gestión universitaria en Colombia	23
1.3 La evaluación de la gestión universitaria y sus tendencias en la Universidad Católica de Oriente. Resultados del diagnóstico -----	26
1.3.1 Resultados del diagnóstico del proceso de evaluación de la gestión institucional -----	29
1.4 Conclusiones del capítulo -----	34
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO, PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE -----	36
2.1 La gestión de los procesos universitarios y su evaluación integral desde la teoría de la contingencia -----	37

2.2 Premisas teóricas y metodológicas en la evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios-----	45
2.3 El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente-----	56
2.3.1 El concepto de integración en la auditoría de gestión integral -----	58
2.3.2 El modelo del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso-----	62
2.3.3 Principios normativos de administración del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso-----	73
2.3.4 Regularidades generales del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso-----	80
2.3.5 Sistema de indicadores de medición y evaluación -----	82
2.4 Conclusiones del capítulo-----	85
CAPÍTULO III. LA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO, PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE -----	87
3.1 Fundamentación de la estrategia-----	88
3.2 Diagnóstico de la situación actual--- -----	90
3.3. Objetivo estratégico general-----	91
3.4 Planeación de las acciones estratégicas-----	91
3.4.1 Las competencias laborales de los auditores internos-----	91

3.4.2 El proceso de formación de las competencias de los auditores internos. Generalidades y otras características-----	99
3.4.3 Puesta en marcha del sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoria como proceso-----	110
3.5 Evaluación de la estrategia-----	111
3.6 Validación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso y de la estrategia para la implementación-----	112
3.7 Conclusiones del capítulo-----	114
CONCLUSIONES -----	116
RECOMENDACIONES-----	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	120
ANEXOS -----	143

## INTRODUCCIÓN

En el contexto latinoamericano, y específicamente en Colombia, las instituciones de educación superior presentan una descontextualizada relación estructural de sus procesos universitarios, y desconectada de los nuevos requerimientos que hoy exige

la sociedad; muestran, además, modelos estructurales que no permiten responder de manera ágil y flexible a las exigencias de los sectores productivos que requieren de novedosas respuestas para competir en una nueva realidad económica. Se dan, inclusive, casos en que los grupos empresariales se unen para generar soluciones que les brinde formación acorde con sus necesidades.

En la universidad colombiana, los programas académicos buscan las ventajas para la institución, no siempre son diseñados para responder a las necesidades de los potenciales estudiantes, quienes llegan a ella y, al no tener alternativas de selección, o se acomodan o simplemente se ven obligados a renunciar a la opción de formación.

Esta situación denota cómo las universidades han tenido un mercado cautivo que les ha asegurado resultados económicos y, por lo tanto, no han sido exigidas por la sociedad en cuanto a la calidad, profundidad y pertinencia de la formación que ofrecen. Lo anterior se debe, en buena parte, a la falta de un sistema de evaluación de la gestión que mida variables diferentes a las económicas y que se convierta en elemento de retroalimentación institucional.

Es, precisamente, esta situación la que se asume en este proyecto de investigación con miras a ofrecer a las Instituciones de Educación Superior un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, que parta del conocimiento de la realidad institucional, donde se dé cuenta del reconocimiento de lo formativo y social como consecuencia del uso eficiente y eficaz de los recursos requeridos por los procesos universitarios



de la institución, y la aplicación de las habilidades y competencias laborales por parte de quienes tienen la responsabilidad de trabajar por el logro de los objetivos institucionales. El sistema de evaluación propuesto en la presente tesis tiene carácter de autoevaluación institucional.

El proceso de evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios en las Instituciones de Educación Superior ha de partir de la concepción de la universidad como organización del conocimiento que debe ser administrada con carácter esencialmente pedagógico, donde el uso de herramientas y filosofías administrativas contemporáneas permitan crear capacidad de adaptación a las nuevas realidades de su entorno observado permanentemente a través de un sistema de información diseñado de acuerdo con sus necesidades específicas.

Tal observación permite la integración con los objetivos institucionales, el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los proyectos curriculares, con el fin de evaluar la pertinencia y determinar acciones y decisiones orientadas al logro del mejoramiento continuo del desempeño de los procesos universitarios.

La auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios hace referencia a la evaluación de la gestión integral de los procesos sustantivos y administrativos de las instituciones educativas, para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente y verificable; que permita su evaluación de manera objetiva, con el fin de determinar la calidad, extensión y profundidad en que se cumplen los objetivos planificados, las políticas y procedimientos documentado los requisitos aplicables, de tal manera que se determinen, previo análisis de los resultados, acciones de mejora que aseguren el desarrollo institucional<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mejía Gómez, R. (2001). *La Evaluación de la Gestión en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Ponencia para el Seminario Internacional de Pedagogía. Agosto 27. Medellín, Colombia: Esumer.

Por lo tanto, este proceso debe ser: Planificado, sistémico, continuo, sistematizado, participativo, contextualizado, flexible, objetivo e independiente.

El enfoque de la auditoría se ha dado a través del tiempo desde el concepto de control de resultado, control policivo, control administrativo. Luego se propone un nuevo concepto de evaluación integral que permita, mediante la aplicación del sistema de auditoría, y su posterior análisis, obtener un insumo de retroalimentación institucional para asegurar el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos universitarios en función del desarrollo institucional.

“En la enseñanza superior, la calidad es un concepto multidimensional que debería abarcar todas sus funciones y actividades: los programas docentes y académicos, la investigación y las becas, la dotación de personal, los estudiantes, la infraestructura y el ambiente académico. Debería prestarse una atención particular a la mejora de los conocimientos a través de la investigación.

Las instituciones de enseñanza superior de todas las regiones deberían comprometerse a una evaluación transparente, tanto interna como externa, realizada abiertamente por especialistas independientes. Sin embargo, debería prestarse la debida atención a los contextos institucionales, nacionales y regionales específicos, a fin de tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad. Se observa la necesidad de una nueva visión y un nuevo paradigma de la enseñanza superior, que debería estar orientada a los estudiantes. Para alcanzar este objetivo, es necesario remodelar los planes de estudios de manera que vayan más allá del simple dominio cognitivo de las disciplinas e incluyan la adquisición, en contextos multiculturales, de técnicas, competencias y capacidades de comunicación, creativas y análisis crítico, pensamiento independiente y trabajo en equipo”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Comisión Económica Europea (1995). *Libro blanco sobre educación y formación de la Unión Europea*. Capítulo 1, p. 1.

Este trabajo pretende ofrecer un aporte a la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas que les permita evaluar sistemáticamente su desempeño a través de la implementación de un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, y específicamente en la Universidad Católica de Oriente (UCO), ubicada en Rionegro, (Antioquia, Colombia). En dicha institución en la cual se evidencia una situación problemática que se manifiesta, con un carácter complejo, en la contradicción que se da entre la necesidad de evaluar integralmente la gestión de los procesos universitarios con respecto a las exigencias sociales planteadas a la universidad, a través de la eficiencia y eficacia de su Modelo Pedagógico y su Proyecto Educativo Institucional, y la inexistencia y desconocimiento de un modelo teórico metodológico que permita realizar eficientemente esta valoración, lo cual le impide el cumplimiento efectivo de su encargo social.

De lo anterior se infiere el siguiente **Problema** de la presente investigación, formulado en forma de pregunta: ¿Cómo evaluar la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, de manera que se evidencie el nivel de integración entre el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional, como condición imprescindible del cumplimiento efectivo de su encargo social?

- La relación Universidad – Sociedad se manifiesta de manera insuficiente, al existir deficiencia en la consideración y análisis del entorno.
- Insuficiente consideración de las relaciones esenciales entre el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
- No se toma en cuenta la correspondencia y alineación de la estructura organizacional en función del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
- Se desestima la evaluación del desempeño de los directivos referido al nivel de competencias para la gestión de los procesos universitarios.

- Inexistencia de indicadores de pertinencia e impacto social y de efectividad en sus dos dimensiones de eficiencia y eficacia.
- No se evalúa de manera integral la gestión de los procesos universitarios.

De hecho el **Objeto de Estudio** es: el proceso de evaluación de la gestión de los procesos universitarios en la Universidad Católica de Oriente.

Se perfila así el **Objetivo** de la investigación: Fundamentar un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, que parta del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional en su relación de dependencia con las exigencias sociales planteadas a la universidad, contribuya al cumplimiento efectivo de su encargo social, y que permita diseñar una estrategia como premisa para su implementación.

En el desarrollo del proceso se plantean las siguientes preguntas científicas:

1. ¿El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, podrá convertirse en un componente diferenciador dentro del esquema gerencial de la Universidad Católica de Oriente que, además de evidenciar el nivel de integración del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional, permita la aplicación de acciones de mejora eficaces que aseguren para la institución el cumplimiento de su encargo social con pertinencia y calidad?
2. ¿Como premisa esencial para la implementación del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente deberá considerarse el diagnóstico de la realidad actual, la determinación y desarrollo de las habilidades y competencias laborales requeridas por el Sistema de Auditoría a la Gestión

Integral de los procesos universitarios fundamentado para la Universidad y un proceso de formación de auditores internos con su correspondiente sistema de evaluación para el equipo de auditores formados?

3. ¿La aplicación de la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, como proceso, pondrá en evidencia las relaciones causales entre los procesos universitarios a través de la estructura institucional, los objetivos, indicadores de pertinencia en lo social y formativo, la formalidad de dicha estructura y la informalidad de la evaluación institucional, de tal manera que se permita ejercer el control que le corresponde a la dirección de la Universidad Católica de Oriente, y así enfocar decisiones de transformación institucional orientadas a la consecución del encargo social asignado a la Universidad?
4. ¿La aplicación sistemática y continua de la auditoría a la gestión integral como proceso y como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios en la UCO, se convertirá en el mediano y largo plazo en un proceso formativo para la institución?

El trabajo se desarrolló a través de las actividades esenciales de:

1. Estudio facto perceptible, diagnóstico del objeto y del problema.
2. Fundamentación de un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente.
3. Diseño y formulación de la estrategia como condición necesaria para la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente.
4. Validación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, y de la estrategia para su implementación.

En el desarrollo del proyecto del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente se han utilizado diversos métodos teóricos y empíricos para dar cumplimiento a las tareas y, por consiguiente, al objetivo.

Se aplicó el método histórico-lógico, en la caracterización y descripción del problema a la luz de la revisión teórica, lo que permitió determinar el estado del arte, las características del contexto, delimitar la justificativa, nivel de actualidad, particularidades y fundamentar el sistema, además de evaluar las tendencias de la gestión de los procesos universitarios a través de la evolución de los principios administrativos.

El método dialéctico, que permitió identificar las contradicciones presentes en el objeto y las inherentes a la gestión integral de los procesos universitarios en la confrontación de la teoría y la práctica, y su relación causal con los procesos institucionales en cuanto a su impacto social.

Durante las diferentes fases del proceso de investigación científica se utiliza el método sistémico, constituyéndose en la vía a seguir por excelencia en el desarrollo del trabajo, en cuanto lo que se pretende es fundamentar un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente; lo anterior ha permitido la identificación de los componentes así como la dinámica de sus relaciones, determinadas por la estructura, principios y dimensiones, al igual que su jerarquía.

La modelación, mediante el análisis de las características, cualidades y relaciones esenciales del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, que han sido establecidas en la teoría a partir de la bibliografía consultada y la constatación con los datos empíricos recopilados y se visualiza con más detalle desde la representación gráfica en el Capítulo II.

Los métodos propiamente teóricos se complementan con el empleo de algunos métodos empíricos, como la observación directa del proceso de gestión integral de los procesos universitarios dado en la Universidad Católica de Oriente y la aplicación de una entrevista de preguntas estructuradas a los agentes directamente responsables de estos procesos, y el análisis de documentos que permitan evidenciar tanto el problema planteado como su posible impacto de mejoramiento a partir de la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente.

El método Delphi como método estadístico permitió conocer, a través de la consulta con expertos, una valoración del modelo del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente; su fundamentación teórica y la estrategia de implementación.

La novedad científica de la presente tesis está dada por cuanto se fundamenta un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, que permite evaluar el nivel de integración del Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los procesos universitarios y que contiene una estrategia de implementación, a través del conocimiento permanente del diagnóstico de la realidad actual, la determinación y desarrollo de las habilidades y competencias laborales requeridas por el Sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios fundamentado para la Universidad y el desarrollo del proceso de formación de auditores internos.

**La contribución a la teoría** consiste en la fundamentación de un Sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso para la Universidad Católica de Oriente, que le permita, mediante su aplicación, evidenciar el nivel de integración entre el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los procesos universitarios, que

garantice procesos permanentes de autoevaluación y donde los directivos y miembros de la institución desarrollen competencias como auditores internos.

**La contribución a la práctica** está dada porque, a partir del modelo teórico del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso presentado, se ha podido estructurar una estrategia como condición previa y necesaria para la puesta en práctica del Sistema para la Universidad Católica de Oriente.

La presente investigación le tributa a las **Ciencias de la Educación** desde la **Economía de la Educación** y más directamente desde la **Teoría de Gestión**, en cuanto permite que las instituciones de educación superior autoevalúen la gestión de sus procesos de manera sistémica e integral, con base en la auditoría como proceso, y donde los directivos y miembros de la institución desarrollen competencias como auditores internos, lo que le permitirá asegurar el cumplimiento del encargo social con pertinencia y eficacia.

El contenido de este trabajo investigativo ha sido socializado en algunos de sus apartes en:

- Ponencia para el Seminario Internacional de Pedagogía, organizado por Esumer, en la ciudad de Medellín, agosto 27 de 2001, bajo el título de: La Evaluación de la Gestión en las Instituciones de Educación Superior en Colombia.
- Ponencia para el Sexto Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2008, celebrado del 11 al 15 de febrero de 2008, en el Palacio de las Convenciones de La Habana, Cuba, bajo el título: Fundamentación de un Sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios, presentado en el taller “La Educación Superior y sus perspectivas”.
- Publicación en la Revista Institucional Universidad Católica de Oriente, con ISSN 0121-1463 en su edición Número 25.



- Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó, calificación de la misma: C publinindex, próxima edición (número) 27 (1), fecha Junio 15 2008
- Publicación Revista EIA de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, edición 9, junio de 2008.
- Publicación Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana, edición mayo de 2008.
- Publicación Revista Mercatec. Esumer, edición 44, mayo de 2008.
- Publicación Revista Semestre Económico, Universidad de Medellín, ISSN 0120-6346 Volumen 11, semestre I de 2008.

## **CAPÍTULO I**

# **LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA. LA REALIDAD VISTA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE.**

## **CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA. LA REALIDAD VISTA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE.**

En el presente capítulo se realiza un acercamiento a la evolución contemporánea del concepto de gestión educativa, y se hace un análisis teórico de la gestión universitaria y el proceso de evaluación de la gestión en las instituciones de educación superior, donde se consideran las experiencias internacionales, se pasa por el contexto iberoamericano y colombiano, para finalmente, identificar cómo se percibe la gestión universitaria, sus tendencias y problemas presentes, vistos a

través de la aplicación de métodos empíricos para diagnosticar la realidad en la Universidad Católica de Oriente.

### **1.1 La gestión universitaria y su evaluación: Principales referentes teóricos sobre el tema.**

La adaptación de cualquier institución a un entorno cambiante, como característica esencial de nuestra época, no constituye un proceso espontáneo o automático. Para conducir con éxito esta adaptación, que de hecho y generalmente implica también un cambio institucional, se hace imprescindible mirar hacia adelante, reflexionar sobre el futuro con el fin de poder anticipar una imagen coherente de la institución que le aporte una cierta seguridad, un nivel de estabilidad institucional perfectamente compatible con los procesos de cambio.

La sociedad post industrial ha traspasado ya el umbral de la llamada sociedad del conocimiento y avanza inexorablemente hacia la primacía de la inteligencia y del saber como principales factores de progreso social y económico. Sirvan a modo de ilustración los siguientes datos: a escala mundial la producción de software informático - producto puro de la inteligencia humana - constituye una de las principales fuentes de valor añadido en el comercio internacional. En la elaboración de chips, el costo de los materiales representa menos del uno por ciento del costo total, tanto en su producción como en la de todos aquellos sistemas que tienen en el chip su componente fundamental; lo más precioso es el saber asociado a su concepción y a su desarrollo<sup>3</sup>.

En semejantes circunstancias, la educación y la formación refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico y la mejora de la calidad educativa se convierte en un objetivo fundamental de todos los países. Por todas estas razones, los gobiernos

---

<sup>3</sup> Amaya, Graciela. (1996) *La Universidad, Futuro de la Sociedad*. Seminario Internacional: Filosofía de la Educación Superior. Universidad de Antioquia. Septiembre de 1996.

incrementan sus expectativas al respecto del rendimiento de los sistemas educativos y promueven la reflexión para la búsqueda de soluciones y para la implementación de políticas capaces de atender los desafíos que se ciernen en este campo sobre sus correspondientes países.

Según lo planteado por T. Díaz Domínguez<sup>4</sup>: Educar es un proceso y, como tal, conlleva la idea del avance, del progreso y la educación de los individuos implica el final conseguido; se habla de la acción social (educar) sobre los individuos (seres sociales) capacitándolos (desarrollo de capacidades) para comprender su realidad y transformarla de manera consciente, equilibrada y eficiente, que les permita actuar como personas responsables socialmente. Por ello, la educación es el resultado del proceso educativo que implica preparación para transformar una realidad desde los conocimientos, habilidades, valores y capacidades que se adquieran en cada etapa y a lo largo de la vida. La educación implica, por tanto, la idea de la optimización, o sea que quien intenta educar a otros (heteroeducación) o quien pretende educarse (autoeducación) asume la idea del perfeccionamiento del individuo social; por tanto esto, hablando de educación, ésta constituye una función de la sociedad. En correspondencia con la relación sociedad- educación debe asociarse el concepto de calidad del proceso formativo que trae como consecuencia el resultado de la educación.

El proceso formativo está conformado por etapas a través de las cuales la persona adquiere su plenitud, tanto desde el punto de vista instructivo, educativo y desarrollador, éstas constituyen sus dimensiones, con identidad propia, pero con gran interrelación dialéctica que totaliza la formación. Aquí la instrucción brinda los conocimientos y habilidades necesarias para interpretar la realidad y transformarla, la educación (como dimensión de la formación) aporta lo axiológico, o sea los valores o

---

<sup>4</sup> Díaz Domínguez, T. (2000). *La educación como factor de desarrollo*. Conferencia impartida en el IV Encuentro de Estudios Prospectivos de la Región Andina, Sociedad, Educación y Desarrollo, Agosto 24 – 25, Medellín, Colombia.

significados sociales otorgados a lo que se aprende; y lo desarrollador da lo capacitivo, o sea la formación de capacidades creativas de transformación.

En el marco de un estudio más general, Jacques Lesourne <sup>5</sup> presenta una colección de hasta once razones que justifican sin paliativos la consideración de los sistemas educativos como altamente complejos:

1. La complejidad del sistema educativo procede, en primer término, de su objeto que no es otro que el de transformar a los seres humanos.
2. La dimensión del sistema es considerable.
3. La complejidad formal, que se manifiesta en aspectos tales como la estructura del sistema, el organigrama funcional y jerárquico, la diversidad del profesorado, la abundancia de normativa, la variedad de las titulaciones, entre otros aspectos.
4. La complejidad informal, que surge de las interacciones presentes en el interior de los centros al margen de las orientaciones que dimanar de la autoridad central.
5. La ambivalencia del sistema educativo que se presenta como fuertemente cerrado y, a la vez, como extremadamente abierto a la sociedad real.
6. El sistema educativo opera en el largo plazo.
7. El sistema educativo está implicado en el sistema económico, y lo está no solo por la importante participación en el PIB, en términos de gasto, y por las correspondientes expectativas sociales respecto de su grado de eficacia y de eficiencia, sino también por la dimensión económica que la revalorizada formación del capital humano asigna, en la actualidad, a la educación.
8. La medida de los efectos del sistema educativo es imprecisa.

---

<sup>5</sup> Lesourne, J. (1993). *Educación y Sociedad. Los Desafíos del año 2000*. Gedisa: Barcelona, España.

9. La dificultad de evaluar el grado de consecución de sus fines y objetivos globales.
10. La dificultad de articular políticas carentes de toda ambigüedad.
11. El sistema educativo constituye una zona de conflictos. Conflictos entre las familias y sus hijos, conflictos entre los alumnos y los centros, conflictos entre el profesorado y la administración, conflictos en la administración de los recursos.

Coherentemente con el análisis anterior, no es de extrañar que Lesourne concluya afirmando que: "Ocuparse del sistema educativo es ocuparse de la complejidad". Si esto es cierto -y parece serlo a primera vista- la reflexión sobre el sistema educativo, sobre sus reformas y, en general, sobre las políticas que le son características, no puede ignorar esa nueva lógica, esa nueva epistemología y, en fin, esa nueva forma de pensar la realidad física, natural y social que a lo largo de las dos últimas décadas se ha abierto camino en el panorama de la ciencia contemporánea que se alberga en el llamado paradigma de la complejidad<sup>6</sup>. Sin embargo, cabe anotar que lo que Lesourne identifica en su primera afirmación como objeto es en realidad el objetivo; el objeto es el propio proceso de transformación.

Un análisis racional de las universidades como centros educativos revela, en efecto, esa heterogeneidad estructural a la que alude Levy-Leblond<sup>7</sup>, como característica de los sistemas complejos, con la existencia de tres niveles de realidad bien diferenciados: el nivel de los alumnos, el nivel de los profesores y el nivel de los equipos directivos. Todos ellos comparten una realidad común pero no ven las mismas cosas o, al menos, no las ven de la misma manera.

Por otro lado, la interacción entre niveles -esa reciprocidad funcional que cita Levy-Leblond- resulta una razón más que evidente para considerar la aparición de esos

---

<sup>6</sup> Morin, E. (1995). *Paradigma de la Complejidad*. Seminario Universidad de la Salle, Facultad de Filosofía. Santafé de Bogotá, Colombia.

<sup>7</sup> <http://www.pntic.mec.es/calidad/gestionescolar1.htm>

bucles causales en el proceso de gestión, que pueden dar lugar a efectos imprevistos, tanto negativos como positivos, sobre la institución educativa.

A lo anterior hay que añadir el ya citado carácter abierto de las universidades como instituciones que se hallan en permanente interacción con otras entidades de carácter social, tales como la familia, los medios de comunicación y otros entornos sociales próximos o incluso remotos, para terminar aceptando la caracterización de estos centros educativos como sistemas complejos. Al hablar de calidad, en la literatura sobre el tema se encuentran autores ampliamente conocidos, como Harvey y Green<sup>8</sup> quienes establecen tipologías en las que el espectro de acepciones transita desde: a) aquellas en las cuales la calidad hace referencia, o bien a algo excepcional, superior; o bien, como a aquello que reviste cierta excelencia reconocida socialmente; o bien a aquello que llena los estándares mínimos definidos previamente; b) aquellas posiciones para las cuales la calidad alude a situaciones en las que las cosas se hacen bien, con cero defectos; c) en otros casos, a la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos por parte de una institución; y d) finalmente, a la capacidad para generar conocimiento estructural en la organización, del tipo que ocurre en las organizaciones inteligentes.<sup>9</sup>

A la luz de lo anteriormente expuesto, la búsqueda de la calidad en los centros educativos no debería ignorar esa aproximación epistemológica que es característica del paradigma de la complejidad. La propia noción de calidad educativa constituye un ejemplo de concepto polifacético y polimórfico que, desde una perspectiva analítica, se manifiesta en una pluralidad de componentes o de factores de calidad; sin embargo, ninguno de ellos resulta suficiente para aprehender convenientemente el concepto. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),

---

<sup>8</sup> González, E. M. (1997). *La Práctica Como Alternativa Pedagógica*. En: *La Práctica, una forma de Proyección Social*. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. p.p.16 – 26. *Op.Ci*, p. 342 y ss.

<sup>9</sup> Díaz, M. de M. (1994). *La Calidad de la Educación y las variables de proceso*, En: *Calidad de Vida en los Centros Educativos*. Centros Asociados de la UNED de Asturias. Jornada educativa Gijón, España: pp. 265 – 266.

en un informe internacional sobre las escuelas y la calidad, efectúa una excelente aproximación a esa multiplicidad de aspectos, facetas, o atributos del concepto<sup>10</sup>.

De esta aproximación referida anteriormente, se puede resaltar que complicación no es lo mismo que complejidad, y la orientación que desde aquí se postula revaloriza el papel de las interacciones de los diferentes factores de calidad de una institución educativa y pone el acento en la existencia de acciones causales circulares (bucles causales) que facilitan la emergencia de esa cualidad global del funcionamiento de una institución educativa que permite distinguirla con relativa facilidad de aquellas otras que no son de calidad.

La emergencia constituye uno de los fenómenos característicos de los sistemas complejos, puede interpretarse de acuerdo con una aproximación dialógica entre el todo y la parte. La interacción entre los elementos de un sistema da lugar a realidades o propiedades que no estaban contenidas en las partes aisladamente consideradas. Estas cualidades emergentes, empíricamente observables aunque inesperadas o imprevistas desde una lógica reduccionista, pueden actuar, a su vez, sobre las partes potenciando su papel o estimulando su desarrollo individual.

La calidad de las instituciones de educación sería pues desde esta perspectiva, una propiedad emergente de los centros educativos cuando operan de acuerdo con ciertos principios de funcionamiento que toman en consideración la complejidad, actuando convenientemente sobre un cierto número de factores críticos, sus interacciones de refuerzo facilitarán la labor de la mejora de la calidad. La evidencia empírica acumulada a lo largo de más de dos décadas en torno al movimiento de las llamadas escuelas eficaces parece en este punto dar cobertura a nuestra conceptualización<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1989). Obtenido el 21 de mayo de 2006 <http://es.wikipedia.org/wiki/Educación>

<sup>11</sup> López Rupérez, F. (1997). *La gestión de calidad en educación*. Madrid, España: La Muralla.



Pero esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla.

La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza a las instituciones educativas excelentes.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen, en buena medida, la razón de ser de este tipo de instituciones, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima institucional de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente abarcante.

Desde un punto de vista metodológico, a partir de los criterios analizados se puede considerar que las universidades de calidad asumen el desafío que es característico de las organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus errores, de aprender de la experiencia, de tomar en consideración los requerimientos de un entorno cambiante, y de desarrollar y consolidar esquemas de comprensión y de acción en

---

su orientación permanente hacia el logro de los fines, las metas y los objetivos que les son propios. Se comportan, en definitiva, como sistemas adaptativos.

La consolidación de los centros educativos como organizaciones inteligentes y de calidad requiere la realización de ciclos completos de aprendizaje y el desarrollo de procedimientos autocorrectivos que hagan posible la mejora continua de sus procesos y de sus resultados.

Esos ciclos de aprendizaje y de mejora parten de un diagnóstico explícito de la situación inicial, con la consiguiente identificación de las áreas de mejora críticas o prioritarias sobre las que se debe centrar la acción. Ese proceso de diagnóstico ha de ser objetivo y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias. Por su parte, los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un intervalo de tiempo definido de antemano. Debe apoyarse en un plan de acción en el que se definan los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.

En vista de lo anterior, la metodología de la mejora continua es claramente deudora de la metodología científica a cuya potencia como instrumento de "aprendizaje" y como herramienta de generación de conocimiento se debe, en cierta medida, el nacimiento y el espectacular progreso de la ciencia moderna.

El aprendizaje organizacional requiere de procedimientos ordenados y sistemáticos, así como de mecanismos para la corrección de errores; pero, sobre todo, requiere de la voluntad por aprender que, en este contexto, resulta equivalente a la voluntad de mejorar. Se identifica aquí un componente ético, por lo demás ineludible en este tipo de organizaciones que trabajan con personas, entre personas y para personas.

La gestión universitaria debe evidenciar lo formativo como resultado de la gestión integral de los procesos universitarios, entendiéndose por estos, para el caso de la Universidad Católica de Oriente, los procesos existentes en las categorías: Misionales (Investigación – Docencia – Extensión), de valor (Gestión desarrollo de clientes – Gestión de sistemas de información – Gestión de desarrollo tecnológico – Gestión de infraestructura y logística – Gestión de bienestar), y de apoyo (Gestión administrativa y financiera - Gestión de atención al cliente - Gestión del talento humano – Gestión de proyectos – Control organizacional). Los modelos estructurales tradicionales, con muchos niveles jerárquicos, funcionales, basados más en el principio de la autoridad formal que en la autonomía ganada por las competencias desarrolladas y puestas a disposición de la institución, no permiten crear la cultura del cambio, dimensión permanente en todas las instituciones de educación superior.

#### **1.1.1 Experiencias en el contexto iberoamericano.**

Al investigar en el contexto internacional el estado del arte acerca de los sistemas y/o procesos de evaluación y autoevaluación de los procesos universitarios, tanto desde el enfoque integral como de manera individual, la información obtenida conduce a concluir que el mecanismo generalmente utilizado por las universidades ha sido a través de los instrumentos gubernamentales o no para fines de acreditación institucional o para el registro calificado de programas; en ambos casos obedece más a intereses externos que internos.

No se han identificado experiencias internacionales de autoevaluación orientada a la identificación de manera sistémica de acciones de mejora para asegurar la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se describe en las siguientes páginas la información correspondiente a las experiencias de autoevaluación con fines de acreditación en Iberoamérica<sup>12</sup>. En conjunto se aprecia heterogeneidad por su origen,

---

<sup>12</sup> Revelo R., J. (2002). Reto de garantía y de fomento de la calidad. Trabajo presentado en el Primer Seminario Internacional: *Estudio e Información acerca de los sistemas de evaluación y acreditación de la educación superior en Iberoamérica*, julio, Cartagena, Colombia.

objeto, naturaleza y formas de organización. Entre ellos hay aproximaciones y discrepancias y, claro está, desarrollos desiguales.

Si bien no se han encontrado experiencias directamente vinculadas con la evaluación de la gestión de los procesos universitarios en Iberoamérica, resulta de especial interés para esta investigación el análisis de aquellos procesos de evaluación interna (autoevaluación) y evaluación externa, contenidos en los procesos con fines de acreditación que se registran en el área educativa en Iberoamérica.

Todos los sistemas de acreditación en Iberoamérica operan sobre el mejoramiento de la educación superior y sobre la garantía que se da a la sociedad de que el programa o institución de educación superior acreditado es de calidad. Unos son de carácter voluntario y otros de carácter obligatorio; la mayoría trabajan sobre estándares básicos y solo dos sistemas sobre alta calidad.

Así se está conformando en el área iberoamericana un espectro de sistemas de acreditación heterogéneo, con diferencias notables y puntos de convergencia que llevan aparejado ricas experiencias de procesos evaluativos de la gestión universitaria, aunque parcialmente enfocados en los sistemas de acreditación.

En la primera mitad de los años 90 se crearon por leyes gubernamentales los sistemas de acreditación de Chile, Colombia y Argentina, que en los pocos años que llevan de funcionamiento muestran importantes experiencias y realizaciones. Los tres sistemas han madurado en lo conceptual y metodológico, mejorando el diseño y la aplicación de instrumentos para las diferentes etapas del proceso. Uno de sus principales logros es que han promovido la cultura de la autoevaluación en las instituciones de educación superior que participan del sistema en cada país.

Tres etapas caracterizan el proceso de acreditación en casi todos los sistemas: la autoevaluación que realiza la institución que ingresa al sistema siguen generalmente las orientaciones definidas por el organismo de acreditación, la evaluación externa que realizan los equipos de pares evaluadores y la evaluación final a cargo del ente

que conduce la acreditación. Los organismos de acreditación han diseñado guías de orientación para la autoevaluación y la evaluación externa, a excepción de Venezuela y Uruguay. En Colombia, Chile, Argentina, México, Costa Rica y Venezuela se han elaborado, además, guías de carácter conceptual.

En la evaluación externa a veces se incorporan, además de académicos, profesionales de alto reconocimiento, expertos en educación superior y, por supuesto, académicos de otras nacionalidades, que son designados por los propios consejos o comisiones de acreditación, a excepción de Venezuela, en donde la designación corresponde al Consejo Consultivo de Postgrado.

Las áreas que se consideran objeto de evaluación en los distintos sistemas se refieren con mayor o menor énfasis a la misión y proyecto institucional, estudiantes y profesores, docencia, investigación, extensión, egresados, influjo sobre el medio, autoevaluación y autorregulación, administración y organización, recursos físicos y financieros. En Colombia y México se considera, además, el área de bienestar institucional; en Venezuela y Uruguay no se contemplan aspectos relacionados con los egresados, y en Argentina y Uruguay no se considera la autoevaluación y autorregulación como aspectos de la evaluación.

En Argentina existe un programa de apoyo a la autoevaluación institucional, bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación y de la Secretaría de Políticas Universitarias. En Colombia el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) financia proyectos de autoevaluación con miras a la acreditación cuando las instituciones lo solicitan. Los demás países no informaron sobre estímulos especiales para este proceso de acreditación.

Para el caso cubano, existe la Junta de Acreditación Nacional y el Sistema de Evaluación Institucional, pertenecientes al Ministerio de Educación Superior; ambos fueron creados por Resolución 31 de febrero de 2005, operan para programas, departamentos, facultades y centros de educación inscritos, y son de carácter obligatorio.

La evaluación de la calidad de la educación superior en el área iberoamericana ha sido tema de preocupación y debate en casi todos los países desde hace varios años, especialmente cuando en las reformas del nivel terciario de la educación se lo ha incorporado como una de sus prioridades. En la práctica, la evaluación aparece ya como una necesidad institucional, cada vez más sistemática, y adquiere mayores niveles de participación entre los distintos actores de la educación superior. Los gobiernos, las comunidades académicas y las propias instituciones hacen esfuerzos para perfeccionar políticas, experiencias y compromisos en torno a la calidad (Ver Anexo 1).

## **1.2 Una aproximación a la evaluación de la gestión universitaria en Colombia.**

Como fue descrito para el caso de Iberoamérica, en Colombia se han dado los procesos de autoevaluación, en el común de los casos, como cumplimiento de requisitos de acreditación y en algunas universidades donde se realizan con fines de mejoramiento interno, se hace uso de los lineamientos determinados por el organismo acreditador a través de cartillas publicadas y divulgadas por el sector educativo.

Existe un pequeño grupo de Instituciones de Educación Superior que han adoptado los sistemas de gestión de la calidad ajustados al cumplimiento de la Norma ISO 9001 versión 2000, como esquema gerencial para conseguir el mejoramiento continuo. En estos casos, la autoevaluación de los procesos universitarios certificados, que pueden no estar todos, se realiza a través del proceso de auditorías internas con miras a asegurar la conformidad de los requisitos de la norma, no siempre con enfoque de mejoramiento institucional.

Es altamente significativo que en las discusiones de los así llamados “Talleres del Milenio”, convocados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para “repensar a Colombia”, la educación haya sido uno de los cinco temas centrales de análisis. El que ciertamente sin tematizar la educación no se pueda

pensar un país, es apenas obvio; significativo es que en esta ocasión, lo que últimamente no ha sido el caso, se haya reconocido explícitamente que sin transformaciones fundamentales en la concepción de lo que significa la educación para un pueblo no puede avanzar en un rediseño de una nueva Colombia<sup>13</sup>. Esto quiere decir que si se busca un planteamiento programático como propósito social de transformación de la civilidad moderna, es absolutamente necesario tomar la educación, por un lado, como lugar de promoción de una cultura del pluralismo, de la solidaridad, de la corresponsabilidad, de la aceptación de las diferencias, del diálogo y de la formación ciudadanas, y, a la vez, como estrategia para impulsar la ciencia y la tecnología de modo que el conocimiento produzca progreso social y justicia con equidad.

No es lo mismo preocuparse por hacer control y vigilancia que incentivar la calidad en el servicio. No es lo mismo mejoramiento que rendimiento de cuentas. Tal exceso ha propiciado que se imponga como modelo universalmente válido de formación el que ofrecen las universidades tradicionales y, a su vez, que se desdibujen las fronteras entre las diversas modalidades de formación que el sistema como un todo ofrece a los individuos, con la consecuencia de contribuir a la ilegitimidad social y académica de la formación técnica y tecnológica que ofrecen las instituciones que ostentan el mismo calificativo.

El hecho de que en las universidades colombianas no se haya institucionalizado un proceso de evaluación de la gestión con miras al mejoramiento institucional, en buena parte ha permitido que exista hoy un conglomerado de instituciones que alberga un sin número de programas académicos altamente heterogéneos y diversos no solo por cuanto está integrado por los sectores público y privado sino por la

---

<sup>13</sup> Garay, L. J. (2002). *Repensar a Colombia. Hacia un nuevo contrato social*. Planteamientos discutidos en el Taller “Educación, Cultura y Ética”, coordinado por el autor dentro de los Talleres del Milenio convocados por el PNUD de las Naciones Unidas, Colombia.

variedad existente en el interior de cada uno de éstos y entre las instituciones que lo componen.

Así las cosas, al hablar de la calidad del Sistema de la Educación Superior colombiano, se amalgama el espacio compuesto por él con el del universo de instituciones, lo que priva la mirada de tópicos muy relevantes para la apreciación de la calidad del sistema; algunos de estos tópicos pueden ser: la capacidad del mismo para atender las demandas sociales en sentido amplio y las urgencias de los mercados laborales en particular; su grado de internacionalización en un mundo abierto y global; la calidad de la intervención del gobierno en su función de fomento y de control y vigilancia, y su capacidad para garantizar el acceso con calidad a quien cumple con los requisitos; la eficiencia de los entes coordinadores del gobierno; el grado de cumplimiento de la responsabilidad de los gobiernos con el financiamiento de la universidad pública y el fomento a la investigación científico-tecnológica; la competencia de los gobiernos para garantizar el acceso con calidad; las políticas que los gobiernos establecen o no para generar eficiencia en la utilización de los recursos públicos por parte de las universidades; la calidad de la interacción entre organismos del Estado que intervienen en las dinámicas de transformación del sector; la calidad del impacto del sistema educativo como un todo sobre el desarrollo social, político y cultural del país.

Como puede observarse, al pensar en indicadores de calidad del sistema como un todo, es evidente que primen las características externas, generalizadas esta vez a todas las instituciones que brindan el servicio público de la educación superior, solo que la definición de indicadores no puede sobrepasar sus límites sin el respeto que se merece cada tipo de institución; si en algún caso esta exigencia se torna central es en el caso de las universidades.

### **1.3 La evaluación de la gestión universitaria y sus tendencias en la Universidad Católica de Oriente. Resultados del diagnóstico.**



Como condición previa para la realización del diagnóstico del objeto de estudio, se impone partir de una caracterización de la Universidad Católica de Oriente expresada en el direccionamiento estratégico a través del Proyecto Institucional formalizado para el período 2006 – 2015. En dicho documento se expresa la misión y visión, que permite concebir el futuro, pensar la Universidad en su dinámica y en su historia y explica la manera cómo llevará a cabo sus funciones universitarias y su encargo social. De aquí su naturaleza participativa y su carácter abierto, tanto al contexto cambiante como al desarrollo permanente del ser humano, de la ciencia, la tecnología, la filosofía y el arte que él crea.

Se constituye así en el marco de referencia del quehacer de la comunidad de la Universidad Católica de Oriente (UCO) y, en ese sentido, sirve de guía para poner en práctica los procesos de autoevaluación periódica, los cuales se concretarán en una planeación a corto, mediano y largo plazo, encaminada a instaurar las necesarias acciones de autorregulación para resolver las deficiencias encontradas.

“A la verdad por la fe y la ciencia” se ha convertido en el lema de identificación de la Universidad, define la misión y la razón de ser de la Institución para el cumplimiento de las funciones básicas de investigación, docencia y extensión. La Universidad Católica de Oriente tiene el serio compromiso de armonizar fe y razón, fe y cultura y, sobre todo, fe y vida. Así mismo, comprende que desde su inspiración cristiana los conceptos de fe y ciencia deben vivirse y asumirse como valores significantes para la existencia humana.

Con referencia a lo anterior, el Concilio Vaticano afirma: “La investigación debe ayudar a la fe para expresarse en el lenguaje moderno, donde la investigación realizada a la luz del mensaje cristiano, ponga los nuevos descubrimientos humanos al servicio de las personas y de la sociedad” (Gaudium et Spes, 36)

S.S. el Papa Juan Pablo II en su Encíclica *FIDES ET RATIO* (1998), refuerza la convicción institucional. La afirmación “La Fe y la Razón son las alas con las que el

espíritu humano se eleva a la cumbre de la Verdad” es una frase síntesis del pensamiento magistral expuesto a lo largo de la Encíclica.

Es visión de la Universidad: “Ser eje de los procesos de desarrollo de la región con un liderazgo científico, empresarial, ético y social; tendrá un amplio reconocimiento por la calidad de la educación en la formación integral de personas, de sus proyectos académicos y de su acción evangelizadora de la cultura”.

Para dar cumplimiento a este compromiso, se ha trazado como misión: “Prestar el servicio a la persona humana y a la comunidad, entendido como la voluntad de brindar desde su inspiración cristiana, una educación de calidad, comprometida con el avance científico y tecnológico, orientada a ofrecer aportes al desarrollo de la región del Oriente Antioqueño con proyección nacional e internacional”.

Tanto para el tiempo presente como para el futuro, la Universidad Católica de Oriente tiene como propósito esencial impulsar prioritariamente la formación integral del hombre, por medio de la docencia, la investigación y la extensión; el servicio y todo su quehacer, desde la perspectiva Cristiana. Así mismo, pretende inculcar en todas sus gentes los valores éticos cristianos y el compromiso en la defensa y promoción de la dignidad de la persona humana y sus derechos en todas las etapas de su existencia.

El fortalecimiento de su presencia en la región, el departamento y el país, con apertura al desenvolvimiento histórico de la época, es otro de los objetivos perseguidos por la Universidad, así como contribuir especialmente a la solución de problemas como la crisis de valores y la instrumentalización del ser humano, el menosprecio por la vida humana, la utilización irracional de la biodiversidad, la degradación del ecosistema, la intolerancia hacia la pluralidad y la diversidad. Finalmente, la Universidad también pretende buscar, por medio de la calidad de la educación, la construcción de una sociedad más justa y democrática frente a los

retos de la globalización, el conocimiento y la construcción de la “civilización del amor”.

La Universidad Católica de Oriente es una Institución de Educación Superior de carácter privado, sin fines de lucro, fundada y regida por la Diócesis Sonsón-Rionegro. Es una persona jurídica de derecho eclesiástico, puesta bajo el patrocinio de Nuestra Señora La Madre de la Sabiduría y reconocida por el Estado colombiano para su funcionamiento y expedición de títulos universitarios.

Tiene su domicilio principal en el municipio de Rionegro, Antioquia. Y para cumplir con su proyección nacional e internacional se adoptan, como permanentes, el establecimiento y asesoría de programas en otras localidades del departamento y del país y la realización de convenios con universidades y centros de investigación de otros países.

Para ello se han determinado los siguientes objetivos específicos:

5. Crear las condiciones para convertirse en Universidad Pontificia, al procurar los medios espirituales, académicos y organizacionales que se exigen para lograrlo.
6. Satisfacer las necesidades de aprendizaje, investigación, formación y los intereses de las personas y de las comunidades de la región, mediante programas de pregrado, postgrado y servicios (incluye la educación preescolar, básica y media), que correspondan a las necesidades regionales y al desarrollo económico, cultural, ambiental, social y político del país.
7. Lograr el desarrollo de la investigación científica y de la tecnología, de manera que las investigaciones producidas tengan el reconocimiento de las comunidades académicas correspondientes en el país y en el ámbito internacional y un impacto real en la región.
8. Brindar una formación integral en la que se articulen orgánicamente el aprender a ser, a conocer y a desear seguir aprendiendo; el aprender a hacer

y a convivir en el respeto y en el amor a la diferencia, la solidaridad y la democracia.

### **1.3.1 Resultados del diagnóstico del proceso de evaluación de la gestión institucional**

En los siguientes apartes se presenta una síntesis del diagnóstico, con base en la autoevaluación de los programas académicos, realizada en el año 2003; en los informes de auditoría, revisoría y pares académicos; en la evaluación del Plan de Desarrollo 2001-2005, en las actas que registran los avances del Plan de Desarrollo 2006-2015 y en la aplicación de un instrumento que sirvió como guía de entrevista a 18 personas, que constituyen el 90% de la población de líderes de los procesos universitarios (Ver Anexo 2).

En la determinación de las variables que sirvieron de base para el diagnóstico y en consecuencia para el diseño del instrumento, se tuvieron en cuenta los que la Universidad estableció como sectores estratégicos en su plan de desarrollo, y que permitieron identificar las deficiencias e insuficiencias que le impiden a la universidad cumplir con su encargo social. Tales sectores estratégicos son:

- ◆ Excelencia académica de los pregrados y demás niveles y modalidades del sistema educativo colombiano.
- ◆ Desarrollo de la investigación y de los postgrados.
- ◆ Proyección social y compromiso con la región.
- ◆ Modernización administrativa.
- ◆ Bienestar universitario y pastoral.
- ◆ Viabilidad (Fortalecimiento financiero).

**Las conclusiones del diagnóstico:**

De acuerdo con lo explicado anteriormente, quedaron establecidas como sistema de variables a comprobar en el diagnóstico del proceso de evaluación de la gestión en la UCO, las siguientes:

1. Relación Universidad – Sociedad.
2. Relación del Modelo Pedagógico con el Proyecto Educativo Institucional.
3. Correspondencia y alineación de la estructura organizacional en función del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
4. Desempeño de los directivos en cuanto al nivel de competencias para la gestión de los procesos universitarios.
5. Indicadores de pertinencia, impacto social, eficiencia y eficacia en función de la gestión.
6. Evaluación integral de los procesos universitarios.

Un análisis del comportamiento de estas variables a partir de la revisión documental y las entrevistas realizadas permitió determinar las tendencias que como regularidades empíricas constituyen el resultado del diagnóstico del objeto de estudio y en el que queda demostrada la existencia del problema científico que ocupa a la presente investigación, así como se perfilan los “hilos conductores” de la solución expresada en el objetivo.

En lo que respecta a la relación Universidad – Sociedad: Considerándola más específicamente como la evaluación y análisis de la influencia recíproca entre los procesos universitarios y el entorno social, se aprecia que los diferentes líderes responsables de los procesos universitarios establecen los criterios y definen el sistema de información que les permite observar al entorno desde sus necesidades particulares; esta información no es analizada para fines de aplicación institucional, consiguiéndose apenas valoraciones de resultados por áreas de gestión y no con un carácter integral institucional.

Las estadísticas que registran los procesos en la Universidad no se consolidan para efectos de comparación con estándares del sector educativo. Esto determina que se manejen en el proceso de evaluación de la gestión datos e información fragmentada y asistémica, que no refleja sus relaciones con el entorno en función de las reales condiciones y exigencias sociales, lo que, entre otras cosas, impide la determinación objetiva de indicadores de pertinencia, impacto social, eficiencia, eficacia y efectividad, para establecer, a través de su medición y seguimiento, acciones de mejora pertinentes y comprometer proyecciones de desempeño futuro.

En cuanto a la relación del Modelo Pedagógico con el Proyecto Educativo Institucional se puede afirmar que ésta no es tomada en cuenta en el proceso de evaluación de la gestión, dado que los indicadores de logro se han determinado esencialmente en función de resultados económicos, desconociéndose el papel e importancia del carácter pedagógico de los procesos universitarios. No se evidencia la trazabilidad entre las actividades que soportan el Proyecto Educativo Institucional que permitan determinar criterios de evaluación de impacto para medir el grado de correspondencia entre el perfil de egresado y el grado de conocimiento del profesional en las diferentes disciplinas de formación.

Como consecuencia de lo anterior, se constata que no se evalúa la correspondencia y alineación de la estructura organizacional en función del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional. La Universidad ha realizado un primer diseño de la estructura organizacional con un enfoque hacia la gestión de procesos como resultado de este estudio, pero es aún insuficiente la socialización de la misma y, por ende, la medición, que evidencie que las relaciones entre estos procesos y las estructuras organizativas que le son inherentes permite dar cumplimiento a lo determinado por el Proyecto Educativo Institucional y que propicie la consecución de los logros contemplados en el Modelo Pedagógico.

Los objetivos asignados a los procesos universitarios, recientemente diseñados, se despliegan en indicadores que todavía no tienen datos históricos que permitan

comprometer metas de desempeño. La estructura organizacional vigente se caracteriza por ser: Vertical, funcional, piramidal, jerarquizada, centralizada, autocrática e informal; por lo anterior, se deduce que el proceso actual de evaluación de la gestión en la UCO, considerado como simple, no alcanza a valorar ni en extensión ni en profundidad un sistema de gestión de tal complejidad.

La evaluación del desempeño de los directivos en cuanto al nivel de competencias para la gestión de los procesos universitarios es aún incipiente e insuficiente. El concepto de competencias, entendido como la capacidad para transformar la universidad a través del desarrollo de habilidades y capacidades para un hacer institucional, no se mide a través del proceso de evaluación de la gestión universitaria.

Como consecuencia de la anterior insuficiencia del proceso de evaluación de la gestión, la programación de la capacitación del personal directivo obedece más a aspectos de interés particular que organizacional y, por ende, la medición de la eficacia de la capacitación se convierte en un elemento subjetivo que no permite retroalimentar a la institución a través del propio proceso de evaluación de la gestión.

La evaluación de la gestión ha estado circunscrita a la medición de indicadores de seguimiento y control y no a indicadores de pertinencia e impacto social, eficiencia y eficacia. En parte, esto es una consecuencia de la desarticulación del proceso de evaluación de la gestión con el entorno social universitario, por cuanto, sin tomar en cuenta las relaciones objetivas entre la universidad y la sociedad, no es posible definir correctamente indicadores de pertinencia e impacto social y consecuentemente de efectividad.

La cultura organizacional se ha convertido en una barrera para la medición, entre otras causas, por el mal entendido concepto de la “autonomía universitaria”; el diseño de la estructura en la universidad entra a ser un segundo elemento de obstáculo para la medición, dado que prima el enfoque piramidal, funcional, en el cual no tienen

cabida los conceptos de eficacia y efectividad; la eficiencia ha estado evaluada desde la gestión de costos más no de ingresos y rentabilidad.

La pertinencia y el impacto social se evalúan a través de indicadores de capacidad de convocatoria, satisfacción de estudiantes, evaluación de docentes por parte de los estudiantes, y valoraciones cualitativas, entre otros aspectos; pero dicha evaluación no se da como correspondería desde indicadores de capacidad de generación de empleo, publicaciones, logros científicos por parte de la universidad y sus profesionales, impacto en los sectores productivos.

No cuenta la UCO con un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios. Dicha evaluación ha sido asistémica, desarticulada, no sistemática y obedece al enfoque de los directivos de turno. Como consecuencia, el sistema de evaluación de la gestión no es integral respecto a los procesos universitarios.

La universidad no ha diseñado una metodología, sistema, modelo y/o proceso que le permita evaluar el desempeño de sus procesos y la correspondiente integración con el entorno, el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional, los objetivos de los procesos, las competencias del personal, al igual que las correspondientes relaciones de causalidad entre ellos, en función de facilitar la toma de acciones de mejora pertinentes y eficaces para asegurar el desarrollo sostenible institucional.

Como resultado de los análisis anteriores queda evidenciada la existencia de un conjunto de tendencias manifiestas en el objeto de estudio que pueden ser consideradas como regularidades empíricas, resultado del diagnóstico sobre el proceso de evaluación de la gestión en la UCO:

- La relación Universidad – Sociedad se manifiesta de manera insuficiente, al existir deficiencias en la consideración y análisis del entorno.



- Insuficiente consideración de las relaciones esenciales entre el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
- No se toma en cuenta la correspondencia y alineación de la estructura organizacional en función del Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
- Se desestima la evaluación del desempeño de los directivos referido al nivel de competencias para la gestión de los procesos universitarios.
- Inexistencia de indicadores de pertinencia e impacto social y de las dimensiones de eficiencia y eficacia.
- No se evalúa de manera integral la gestión de los procesos universitarios.

#### **1.4 Conclusiones del capítulo**

En el presente capítulo se realiza un acercamiento a la evolución contemporánea del concepto de gestión educativa y se hace un análisis teórico de la gestión universitaria y el proceso de evaluación de la gestión en las instituciones de educación superior con experiencias de autoevaluación y evaluación con alcance de acreditación internacionales con énfasis en los países de habla hispana, dado que no existen experiencias observables para la autoevaluación con fines de mejoramiento continuo institucional.

Finalmente, se ha identificado la realidad del proceso de evaluación de la gestión en la Universidad Católica de Oriente, sus tendencias y problemas presentes, vistos a través de la aplicación de métodos empíricos: de la observación y la aplicación de un instrumento como guía de entrevista a los líderes de los procesos de la institución, para diagnosticar la realidad en la Universidad Católica de Oriente, lo que ha permitido validar la presencia del problema determinado para la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

**FUNDAMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN INTEGRAL  
DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE DE LA AUDITORÍA  
COMO PROCESO, PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE.**

**CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LA  
GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE  
DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO, PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
ORIENTE.**

En el presente capítulo se describen los fundamentos teóricos que soportan el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la

base de la auditoría como proceso, diseñado para la Universidad Católica de Oriente en cumplimiento del objetivo de esta investigación.

En función de resolver las deficiencias e insuficiencias que, entre otras cosas, no permiten una evaluación integral de los procesos universitarios en la UCO, se analiza y fundamenta la estructura y dinámica del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral, sus componentes, relaciones, principios, dimensiones y momentos, a través de un modelo que permite su visualización y aporta al entendimiento de modo práctico que justifica teóricamente su aplicabilidad en la universidad.

## **2.1 La gestión de los procesos universitarios y su evaluación integral desde la teoría de la contingencia.**

Comprender el concepto de Universidad implica revisar su evolución histórica, Álvarez de Zayas (2000) explica: “La Universidad es la institución social que surgió objetivamente en un momento histórico determinado, a partir de las condiciones, posibilidades y necesidades que la misma sociedad generó, con el fin de lograr la conservación, desarrollo y promoción de la cultura de la humanidad, fundamentalmente mediante la formación de profesionales”. Entonces, la universidad puede ser considerada como una institución social conformada por un sistema de procesos conscientes, a través de los cuales se garantiza el desarrollo de la función anteriormente establecida.

La práctica universitaria ha permitido identificar tres (3) procesos en la universidad: El docente educativo, el investigativo y el de extensión; estos procesos requieren de una sistemática evaluación de su gestión con el fin de identificar acciones y decisiones que aseguren su mejoramiento continuo.

Se entiende por gestión, en una definición general, el conjunto de diligencias que se realizan y constituyen un proceso encaminado a lograr un resultado previamente determinado.

En la literatura especializada también se suele asumir a la gestión como “Dirección y Gobierno”, entendidos estos conceptos como actividades para hacer que las “cosas” funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad, con la participación de los miembros de la organización.

Con una connotación más actualizada, se considera la gestión como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, articuladas y correlacionadas para el logro de un propósito compartido u objetivo común.

En el contexto de una institución de educación superior ese propósito común es el logro de su misión. La gestión, así concebida, hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo para la gerencia de procesos, que requiere altos niveles de calidad de los mismos y en los actores que la ejercen en términos de su formación personal, incluyendo el dominio de conocimientos generales, la posesión de valores y actitudes positivas, de competencias profesionales referidas con el quehacer de la organización, y de habilidades especiales para las buenas relaciones humanas que le faciliten el trabajo compartido.

Ahora bien, los avances teóricos en el campo de la gestión de la educación son muy limitados; lo que históricamente se ha hecho en este campo es adaptar y adoptar principios, conceptos y estrategias, generados para la administración y la gestión de organizaciones industriales, comerciales y de servicios.

Las acciones de decidir, generar y controlar el cambio en la empresa y, por ende, en las instituciones de educación, no es una tarea sencilla, reviste una gran complejidad, que en buena medida se deriva de la necesidad de incorporar

modificaciones en las maneras de hacer y pensar de las personas que integran la organización.

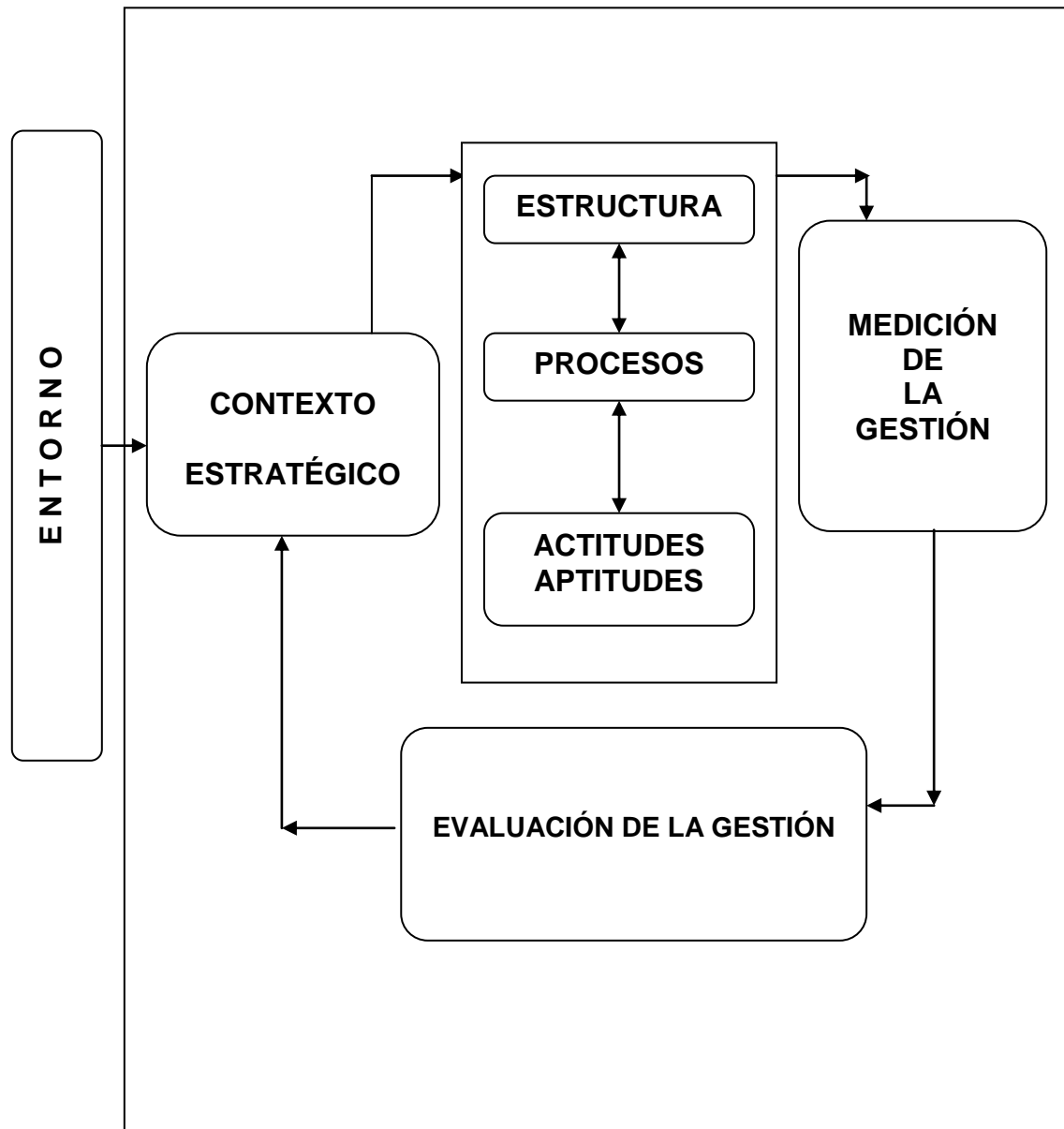
Tal y como muchas veces acontece en las empresas, también en las instituciones educativas las actividades de gestión se realizan de una manera establecida, formal o informalmente, y en consonancia con las normas, procedimientos o rutinas de trabajo existentes. Los organigramas y manuales de funciones son unos buenos ejemplos de herramientas que se utilizan para consolidar y “fossilizar” los modos de hacer y de pensar. Es decir, los esquemas de trabajo están fijados de un modo concreto, y hoy en día se mantienen con la mayor naturalidad. Esta situación recuerda el principio de inercia establecido por Newton en la Física, en el que se afirma que “un sistema permanece en reposo mientras que no actúe una fuerza”.

Para cambiar se requiere disponer de un buen diagnóstico acompañado de un plan de acción y es necesario considerar una serie de aspectos claves que en muchas ocasiones pasan desapercibidos o equivocadamente se suponen.

Se considera la organización de una institución educativa como un todo unificado. Sus objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizacionales, tanto como las actitudes y aptitudes personales de sus miembros, están interrelacionadas y son interdependientes.

Si la organización debe responder efectivamente a las exigencias de su entorno social, debe desarrollar una configuración integral entre sus componentes. Esta perspectiva holística es una extensión de la teoría de las organizaciones desarrollada por los teóricos de la contingencia (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Nonaka, 1972; Lorsch y Morse, 1974; Nonaka y Nicosia, 1979; Kagono, 1980) y puede denominarse como la teoría de la contingencia integrativa (Nonaka et. al., 1978: 21). Esta teoría busca proveer el entendimiento de las interrelaciones entre los mayores componentes del medio ambiente organizacional, lo mismo que entre la organización y su entorno.

En la figura 1 se ilustra el marco conceptual de la teoría de la contingencia integrativa. La gráfica muestra los componentes que deberían ser tenidos en cuenta al hacer comparaciones organizacionales y al interior de las mismas.



**Figura 1: Marco conceptual de la teoría de la contingencia integrativa.**

El entorno incluye variables del ambiente, es decir, variables que describen las características de varios aspectos a los cuales se enfrenta una institución. Éstos incluyen los espacios laborales o de servicios educativos, los mercados de suministros y las relaciones con otras instituciones, con el Estado, con la comunidad, entre otras, con las cuales la institución interactúa en su esfuerzo por sobrevivir y asegurar el cumplimiento de su encargo social, dentro de un dominio dado.

Las variables que hacen parte del direccionamiento estratégico son llamadas variables contextuales. Para el caso de las Instituciones de educación superior son variables el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los Proyectos Curriculares.

Aunque las variables contextuales pueden estar consideradas dentro de las características descriptivas internas de la institución educativa, se cree que es mejor diferenciarlas de otras características internas en razón de su naturaleza como variables mediadoras entre el entorno y la institución.

Por ejemplo, los objetivos y la estrategia de una institución claramente deben reflejar las oportunidades y los retos impuestos por su entorno. Al mismo tiempo, sin embargo, los objetivos y las estrategias sirven para definir y dar sentido a las oportunidades y los retos relevantes del mismo. Más aún, los objetivos y la estrategia (PEI) determinan las características organizacionales requeridas que, a su turno, influyen más todavía en la formación del objetivo y en la formulación de la estrategia dentro de la Institución. En consecuencia, ello justifica que estas variables deben ser diferenciadas del entorno, por una parte, y de las variables organizacionales, por la otra.

El componente Estructura del modelo describe las características internas de las organizaciones. Se ha subdividido este componente en tres subgrupos de variables. El *primer subgrupo* describe las características de la estructura de una organización, como el patrón de división de trabajo y la distribución de autoridad.



El *segundo subgrupo* describe el comportamiento y los procesos sustantivos y administrativos de la universidad, que activan y suplementan la estructura, tales como el estilo de liderazgo, los modos de toma de decisiones y resolución de conflictos, las comunicaciones, categorías de procesos que dan respuesta a los niveles jerárquicos, entre otros.

Para el caso de la institución de educación superior Universidad Católica de Oriente, se han identificado como procesos sustantivos: La investigación, docencia y extensión; y como procesos administrativos: La dirección de la institución, la gestión administrativa y financiera, la gestión del talento humano, la gestión de la información y la tecnología, la gestión de infraestructura y logística, la gestión comercial, la gestión de atención al cliente, la gestión de bienestar universitario y la gestión de control organizacional, consolidando así los procesos universitarios.

El *tercer subgrupo* describe las habilidades, competencias, aptitudes, actitudes y destrezas personales de los miembros de la organización.

Estos tres subgrupos están, por supuesto, altamente interrelacionados y son interdependientes. El componente de medición de la gestión describe los criterios que determinan los indicadores de la institución. Debe diseñarse e implementarse un modelo de medición de la gestión que permita, a través de indicadores de desempeño de los procesos de la Institución, conocer los resultados y la capacidad de respuesta a los objetivos previamente determinados y alineados con los de nivel institucional.

El análisis de los datos permite tomar decisiones y comprometer acciones a modo de retroalimentación orientadas al logro del mejoramiento continuo, al desarrollo institucional y a la permanencia de la Institución, concretando así las bases de un sistema de evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.

Los indicadores determinados para los diferentes procesos deben permitir las mediciones de pertinencia desde lo formativo y social, la eficiencia y eficacia de los procesos y el aprendizaje institucional desde el desarrollo de competencias. La teoría de la contingencia integrativa sugiere que las diferencias en el ambiente organizacional causan o requieren diferencias en las características internas de las organizaciones.

A partir de la década del 70, momento histórico en el cual las organizaciones superan el concepto de sistema cerrado, hace crisis el modelo burocrático, se incorpora el “entorno” como elemento activo de la organización y actúa ésta como un sistema abierto. Este marco conceptual, conocido como *“Teoría de la Contingencia”*, ha motivado todo un cambio en la gestión, en el cual todo lo que se va a hacer en la institución educativa debe tener una total dependencia con las exigencias del medio externo, y en la medida en que esa adecuación de lo interno, de lo operativo, tenga un diseño adecuado, podría la institución crear la capacidad de adaptación que le permita asegurar su viabilidad de manera sostenida.

Ahora bien, la sola eficiencia operacional asegura el corto plazo del Sistema, pero lo que se ha vuelto necesario es garantizar el cumplimiento de los objetivos en el largo plazo, para lo cual hay que diseñar estrategias innovadoras que operen aún dentro de la complejidad del cambio veloz del ambiente y permitan crecimientos por encima del promedio establecido por las instituciones de educación de nivel superior.

A la variedad del ambiente hay que responder con una variedad y adaptabilidad organizacional que determine sus recursos para generar capacidad de respuesta en el tiempo. El modelo de cómo adecuar recursos con oportunidades y retos es lo que se denomina Direccionamiento estratégico, y para implementar este direccionamiento se deben organizar las actividades de las personas, y los patrones de la información dentro de la institución, es decir la estructura, que permitan que la institución adquiera vida. Por lo tanto, deben construirse de manera permanente ajustes entre el ambiente, la estrategia y la estructura de la institución.

A partir de tales presupuestos teóricos en cuanto a la gestión y su evaluación integral, se propone a continuación determinar las premisas teóricas y metodológicas referidas a la evaluación de la gestión de los procesos universitarios.

## **2.2 Premisas teóricas y metodológicas en la evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios.**

Se parte aquí de la concepción de que el proceso de evaluación de la gestión integral universitaria concibe a la evaluación como un sistema de coherencias entre los distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las instituciones de educación superior. Lo anterior conlleva a las consideraciones de las tres dimensiones esenciales: la pertinencia o funcionalidad, entendida como la coherencia del Proyecto Educativo Institucional y de sus programas con las necesidades y las características del área de influencia de la institución; la eficacia, definida como la coherencia entre las actividades desarrolladas por la institución en su conjunto para cumplir sus fines y los objetivos de cada uno de sus programas; y la eficiencia, entendida, a su vez, como la coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado y el tiempo empleado para el logro de los objetivos de los programas y los fines de la institución.

Ante los retos que se plantean a la educación superior, se requiere necesariamente que las instituciones se constituyan en organizaciones que aprendan continuamente y que innoven sus procesos y estructuras. La educación superior, como actividad humana intencional, incluye, la evaluación como una de sus partes esenciales.

Desde una concepción metodológica<sup>14</sup>, las escuelas de calidad asumen el desafío que es característico de las organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus errores, de aprender de la experiencia, de tomar en consideración los requerimientos

---

<sup>14</sup> Gestión de la educación. Consultado el 21 de mayo de 2006 desde [http://www.pntic.mec.es/calidad/gestion\\_escolar1.htm](http://www.pntic.mec.es/calidad/gestion_escolar1.htm).

de un entorno cambiante y de desarrollar y consolidar esquemas de comprensión y de acción en su orientación permanente hacia el logro de los fines, las metas y los objetivos que les son propios. Se comportan, en definitiva, como sistemas adaptativos. La consolidación de los centros educativos como organizaciones inteligentes y de calidad requiere la realización de ciclos completos de aprendizaje y el desarrollo de procedimientos autocorrectivos que hagan posible la mejora continua de sus procesos y de sus resultados; en estos aspectos la evaluación juega un importante papel.

Esos ciclos de aprendizaje y de mejora parten de un diagnóstico explícito de la situación inicial, con la consiguiente identificación de las áreas de mejora críticas o prioritarias sobre las que se centre la acción. Ese proceso de diagnóstico ha de ser objetivo y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias. Por su parte, los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un intervalo de tiempo definido de antemano. Debe apoyarse en un plan de acción en el que se definan los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.

El análisis de los resultados de la evaluación permitirá poner a prueba la adecuación del proceso en sus diferentes etapas, identificar tanto los errores como los aciertos, establecer procedimientos de corrección e incorporar a la organización todo el conocimiento, tanto teórico como empírico acumulado en la ejecución del ciclo para su potencial empleo en nuevos ciclos de mejora.

Se define, entonces, la evaluación de la gestión como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia.

Evaluar requiere también de una actividad metacognitiva, donde el conocimiento se torna objeto del conocimiento, facilitándose así la construcción y aprendizaje de una verdadera, amplia y más completa cultura evaluativa. La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como a lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.

Evaluar, en las instituciones educativas, implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen, que no debe ser algo diferente del aseguramiento del desarrollo institucional. Es decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, qué papel asumen los evaluadores, entre otros aspectos.

El conocimiento sobre evaluación en una construcción teórica, no es de extrañar que en su práctica convivan diferentes modelos. La evaluación forma parte de un proceso más amplio que supone la gestión y elaboración de un proyecto. Es posible pensar en algunas etapas o fases que habría que considerar en la implementación de acciones de evaluación institucional. Se pueden identificar distintos momentos que se distinguen entre sí por su especificidad y por el plan establecido como base para la toma de decisiones.

Para el alcance de este trabajo investigativo, se propone demostrar que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, sobre la base de la auditoría como proceso, resulta un componente esencial que asegura para las instituciones de educación, además de la evaluación de la gestión misma, el mejoramiento continuo de sus procesos y el cumplimiento del desarrollo institucional.

Es importante precisar que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso tiene carácter de autoevaluación; es decir, el cliente de la información reportada por el Proceso de Auditoría es la misma institución, los responsables de los procesos y el equipo directivo institucional. Hoy en día, la evaluación de programas es un campo científico bastante desarrollado a pesar de su corto recorrido, que ha propiciado otras extensiones como: evaluación institucional, evaluación profesoral, evaluación de impacto, evaluación del desempeño. Se parte del análisis que hacen *Worthen y Sanders*<sup>15</sup> según el cual se originan tres presupuestos teóricos de esta diversidad: la conceptualización de evaluación, las necesidades a las que se desea dar respuesta y las alternativas metodológicas adoptadas en el estudio.

Los referidos presupuestos teóricos son el punto de partida de lo que se denomina modelo de evaluación, el cual constituye un sistema en el que sus elementos se relacionan entre sí y su interacción condiciona nuevas cualidades. La literatura especializada recoge, además, las conceptualizaciones a que han arribado algunos autores, que permitirán una visión más generalizadora del concepto evaluación: *Ralph W. Tyler*<sup>16</sup>, considerado el padre de la evaluación científica, fue quien acuñó el término de evaluación educacional (Esta consideración ha sido justificada por *Stufflebeam* en 1987). Tyler fue el primero en describir y aplicar un método para la evaluación, algo que nadie antes había hecho. La evaluación tyleriana ha sido tan penetrante como influyente en el mundo educativo del siglo XX. Algunos años más tarde, en 1950, con sus concepciones se resumió que la evaluación es el proceso que tiene por objetivo determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos, lo cual supone un juicio de valor sobre la información recogida, que se emite al contrastar esta información con los criterios constituidos por los objetivos.

---

<sup>15</sup> Ver: Pérez Sánchez, A. M y Bustamante Alfonso, L. M. (2004). La evaluación como actividad orientada a la transformación de los procesos formativos. *En: Revista Cubana de Educación Médica Superior*, vol.18, no.4, p.3. ISSN 0864-2141.

<sup>16</sup> *Ibíd.* p.3

La evaluación implica desarrollo en espiral, presupone el análisis dialéctico de lo que le precede al sujeto o proceso a evaluar, las cualidades que lo distinguen, así como reelaborar lo positivo, lo mejor, para perfeccionarlo y dar lugar a una cualidad nueva, superior.

La evaluación es un proceso de retroalimentación en el cual el evaluador y el evaluado entran en constante interrelación, es un proceso de adecuación hacia el progreso y alcance de objetivos que mide resultados en términos de indicadores de evaluación, con la consiguiente posibilidad de aplicar estrategias correctivas para las insuficiencias advertidas (negación de lo viejo por lo nuevo). Es un diagnóstico, es continua, global, integradora e integrada en el propio proceso de gestión. Esto supone un compromiso y una revisión permanente de la práctica de gestión educativa.

Recuérdese que *Marx y Engels* plantearon que en ningún campo puede producirse un desarrollo que no niegue sus formas anteriores de existencia. El evaluador debe iniciar el proceso con el dominio de los objetivos que persigue, es decir, conocer su finalidad. Cada directivo deberá combinar los propósitos de la instancia con los fines generales de la sociedad. Si bien el directivo debe conocer la finalidad de la evaluación, es necesario también que tenga presente los indicadores que se van a medir. Estos estándares varían en relación con el universo y las características particulares de cada institución (relación de lo universal, lo particular y lo singular).

En lo que se refiere a los instrumentos y técnicas de evaluación, es importante reconocer la importancia que posee el proceso de la valoración como punto de partida. Diversos sistemas de evaluación internacionales utilizan diferentes técnicas e instrumentos que se adaptan a sus condiciones específicas: recogida y análisis de datos, estadística de resultados o su interpretación cuantitativa y cualitativa, registros y guías de observación, técnica de muestreo, técnica de dinámica de grupo, entrevista con observador, encuestas abiertas, escala de valoración, pruebas de desempeño, entre otras.

Como puede apreciarse, se establecen vínculos entre instrumentos y técnicas que aportan cualidades cuantitativas y cualitativas y viceversa; la maestría del directivo estriba en combinarlos armónicamente y obtener resultados cualitativamente superiores. La evaluación, además, no puede esquematizarse en el tiempo, según *R. Pupo* "... si el hombre siente la necesidad y toma conciencia de ella es porque la valora y establece patrones valorativos, es decir, evalúa la realidad en función de sus necesidades y en la actividad práctica transformadora elabora fines para su satisfacción".<sup>17</sup>

Por tanto, en un colectivo laboral, estudiantil, institucional, o del que se trate, los hombres establecerán sus valoraciones según la percepción que tengan individualmente de esa realidad en la que se desarrollan y la medida en que satisfaga sus necesidades, sus fines e intereses.

Para *J. M. Fabelo* <sup>18</sup>, la valoración constituye aquel proceso de la conciencia humana, en el cual se unen, por un lado, una determinada información acerca de los objetos y fenómenos de la realidad objetiva y, por el otro, cierta información también acerca del estado de las necesidades del sujeto valorante.

Aquí resulta interesante considerar los trabajos de H. R. Maturana<sup>19</sup>, en la medida en que su enfoque y entendimiento de los sistemas biológicos lleva a reflexionar sobre las condiciones que permiten explicar todo lo que ocurre en la vida como fenómeno del vivir. Desde este punto de vista, la psicología es parte de la biología ya que los fenómenos que ella estudia ocurren en el proceso del vivir de los seres humanos. Al mismo tiempo, Maturana reconoce que la psicología tiene su propio dominio, como el

---

<sup>17</sup> Pupo, R. (1991). *La Actividad como categoría filosófica*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.

<sup>18</sup> Fabelo Corzo, J. M. (1989). *Práctica, Conocimiento y Valoración*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.

<sup>19</sup> Maturana, H. R. (1995). *Biology of self consciousness*. In Giuseppe Tranteur (Ed.), *Consciousness: distinction and reflection*. Naples, Italy. Editorial Bibliopolis.



estudio de la dinámica de relaciones e interacciones que ocurren entre organismos completos, y así, en nuestra opinión, él logra escapar a un enfoque reduccionista.

El enfoque de Maturana se analiza como explicativo y ontológico unitario de la vida y de la experiencia humana. Ontológico porque visualiza a la experiencia humana desde un punto de vista situado dentro de las condiciones de constitución de lo humano y no desde una posición externa, y explicativo porque propone una mirada de la dinámica de relaciones que genera los fenómenos del conocimiento, se puede desde esta óptica fundamentar que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, se convierte en un observador de la institución educativa que, aunque es parte del sistema institucional, abstrae a sus componentes para efecto de su evaluación y lo observa en una relación sistémica dentro del objeto mismo, el proceso de autoevaluación institucional, para identificar oportunidades de mejora que le den capacidad de transformación de manera sostenida.

A la vista de lo anterior, la metodología de la mejora continua, clave del sistema de evaluación que se propone sobre la base de la auditoría como proceso, es claramente deudora de la metodología científica a cuya potencia, como instrumento de "aprendizaje" y como herramienta de generación de conocimiento, se debe, en cierta medida, el espectacular progreso de la ciencia moderna.

Recurriendo a la metáfora del aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional requiere de procedimientos ordenados y sistemáticos así como de mecanismos para la corrección de errores; pero, sobre todo, requiere de la voluntad por aprender que, en este contexto, resulta equivalente a la voluntad de mejorar. Se encuentra aquí un componente ético, por lo demás ineludible en este tipo de organizaciones que trabajan con personas, entre personas y para personas.

También, como complemento de estos análisis, resulta de interés especial lo que *R. S. Salas Perea* señala: "La excelencia académica constituye uno de los elementos de

mayor importancia y controversia en la educación superior contemporánea; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la evaluación curricular y la acreditación académica de las universidades (...) La calidad académica no es una abstracción, sino un referente social e institucional y sus resultados tienen que ser analizados, no sólo en términos cognoscitivos y conductuales, sino también sobre el análisis de cómo dan respuestas las universidades, a las necesidades planteadas por el encargo social. Este proceso no es posible llevarlo a cabo sin un análisis valorativo"<sup>20</sup>.

Así se comprende que las evaluaciones son necesarias, que establecen metas presentes y permiten la proyección de acciones futuras, se considera la relación dialéctica entre el pasado, el presente y el futuro, reafirmando así la importancia y el papel principal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

Al ser consecuentes con los análisis anteriores, se puede determinar también, en los fundamentos de la Economía de la Educación, ciertas concepciones esenciales que sustentan las construcciones teóricas al respecto de la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios.

El sistema educativo está implicado en el sistema económico, y lo está no sólo por la importante participación en el PIB, en términos de gasto, y por las correspondientes expectativas sociales respecto de su grado de eficacia y de eficiencia, sino también, y sobre todo, por la dimensión económica que la revalorizada formación del capital humano asigna en la actualidad a la educación.

Si se acentúa el sentido de la calidad a partir de la mirada hacia la sociedad, se puede reconocer que "La cuestión más importante de la Universidad actual es su

---

<sup>20</sup> Perea Salas, R. S. (2000). Evaluación Curricular. En: Literatura Básica (Módulo Diseño Curricular). Araguaina TO, Brasil: ITIPAC.

adaptación a los cambios que la sociedad le exige, tanto en relación a las enseñanzas que imparte como a la investigación que realiza”<sup>21</sup>.

Este sentido primordialmente social de la universidad permite caracterizarla “como una institución cuyas actividades se destinan, en gran parte, directamente al enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad (ya sea ésta local, nacional o global) a través de la formación de sus ciudadanos y de la realización de tareas de investigación y de aplicación de sus resultados”<sup>22</sup>.

La exigencia de cambio y de innovación se presenta a la universidad, Según Brünner (1999), desde tres puntos de vista íntimamente relacionados entre sí: la emergencia de la sociedad de la información, que transforma la naturaleza del trabajo y de la organización de la producción; el fenómeno de la mundialización, que incide sobre las posibilidades de creación de empleo; y, finalmente, la revolución científico-técnica, que crea una nueva cultura y que plantea acuciantes cuestiones éticas y sociales.

Son tres ejes de cambio, generalmente considerados bajo el término *globalización*, que constituyen una transformación radical en las sociedades actuales. Aquí se constituyen en tres retos para el mejoramiento de la calidad en el horizonte de las relaciones entre la universidad, la sociedad y el Estado.

Desde este enfoque se percibe mucho más claramente la urgencia del cambio y de la innovación en los sistemas de educación superior, jalonados por los cambios en la sociedad misma: “El carácter público del servicio que prestan las universidades explica que la creciente autonomía de que gozan las universidades actualmente haya ido acompañada de una cada vez mayor responsabilidad social. En este sentido, hay

---

<sup>21</sup> Bricall, J. (2000). *Calidad y acreditación. Universidad 2 Mil*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Madrid, España. p.7.

<sup>22</sup> Brünner, J. J. (1999). "Los Nuevos Desafíos de la Universidad" Educyt. *Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires*, Argentina: núm. 91.

que destacar que actualmente el reconocimiento de la autonomía va acompañado de una mayor demanda de responsabilidad social de las universidades (*accountability*)”<sup>23</sup>.

Es necesario insistir en este sentido social de la autonomía, dada la facilidad con la que en Colombia se acude a la autonomía, inclusive para evadir aspectos de responsabilidad con la sociedad estrechamente relacionados con la calidad: autonomía, antes que autogestión, debe entenderse como la capacidad de responder creativamente a las necesidades de la comunidad. Esto equivale a un carácter funcional de la autonomía, que exige de las universidades un ejercicio responsable de sus competencias para responder mejor al medio social de acuerdo con las posibilidades financieras.

Más modernamente este carácter funcional se recoge en la *Magna Charta Universitatum* de 1988 al declarar que: “la universidad (...) es una institución autónoma que, de manera crítica, produce y transmite la cultura por medio de la investigación y de la enseñanza. Abrirse a las necesidades del mundo contemporáneo exige disponer, para su esfuerzo docente e investigador, de una independencia moral y científica frente a cualquier poder político y económico”<sup>24</sup>.

Es la universidad la que debe tener la iniciativa de establecer un modelo de autorregulación que la comprometa en el cumplimiento de funciones, objetivos y metas orientados al mejoramiento continuo de su calidad. En otras palabras, y como se deduce de estos análisis, se trata de generar decisivamente una **cultura evaluativa** en el interior de las instituciones de educación superior, que sea valorada y legitimada por sus miembros como útil para la administración y realización de los procesos académicos y que no se reduzca a eventos y a procedimientos aislados sino que se convierta en una práctica cotidiana suficientemente apropiada por los actores institucionales.

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 9

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 213.

Según expone Herbert Kells<sup>25</sup>, un programa o institución será capaz de funcionar más eficazmente si sus intenciones están claras, si el conocimiento del profesional promedio respecto a cuán bien funciona la institución es adecuado, si la distancia entre las intenciones institucionales y las personales es relativamente corta y si es frecuente que los miembros del grupo se inclinen a encarar problemas como materias prácticas a resolver en conjunto.

En concordancia con lo anterior, se encuentra el siguiente pronunciamiento de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE): "... la calidad de una institución de educación superior dependerá, en alto grado, del buen oficio de sus miembros"<sup>26</sup>.

Al ampliar lo expuesto por Kells, y atendiendo a puntos de vista particulares en cuanto al asunto que ocupa esta investigación, una verdadera cultura de la autoevaluación debe mantenerse alerta a los continuos cambios sociales y económicos, y debe responder a las necesidades y expectativas del contexto, así como monitorear constantemente el efectivo aporte de la institución en la dinámica social. Se encuentra aquí una premisa básica para la propuesta del sistema de evaluación de la gestión integral.

De otra parte, no se puede ignorar que, desde un enfoque sociológico, la evaluación de la gestión es en sí misma una actividad desarrollada por el hombre que refleja la peculiaridad específica de la forma superior de la misma, consistente en la transformación consciente del medio, posee un carácter social y está determinada por las condiciones sociales en que se enmarca.

Si se reflexiona alrededor de la definición de la actividad como categoría filosófica puede apreciarse que el sistema de evaluación constituye también un nexo del sujeto

---

<sup>25</sup> Kells, H. (1997). *Procesos de Autoevaluación: Una guía para la autoevaluación en la educación superior*. Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial. p. 252.

<sup>26</sup> Bricall, J. (2000). Op. Cit.

con el objeto, estimulado por la necesidad de perfeccionamiento y desarrollo, el cual se lleva a cabo por medio de un sistema de acciones humanas.

Así, el sistema de evaluación constituye un eslabón importante en la relación que se establece entre los recursos humanos y el que planifica, organiza, dirige y controla el control de gestión institucional.

Conocer los antecedentes de la evaluación, los teóricos que la han asumido y las ideas precedentes, permite valorar la evolución de este sistema, su desarrollo histórico-lógico y su adecuación a los diferentes contextos sociales, por lo que se aprecia el carácter histórico y concreto del sistema evaluativo que ha sido determinado, en última instancia, por las condiciones de la formación económica y social en que surge y se desarrolla<sup>27</sup>.

### **2.3 El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente.**

El sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría, entendida como proceso, es un conjunto de actividades ejecutadas de manera secuencial en función de lograr un resultado, que requieren para ello el uso de unos recursos.

Los modelos estructurales tradicionales, con muchos niveles jerárquicos, funcionales, basados más en el principio de la autoridad formal que en la autonomía ganada por las competencias desarrolladas y puestas a disposición de la institución, no permiten crear la cultura del cambio, dimensión permanente, como regularidad, en todas las instituciones de educación superior.

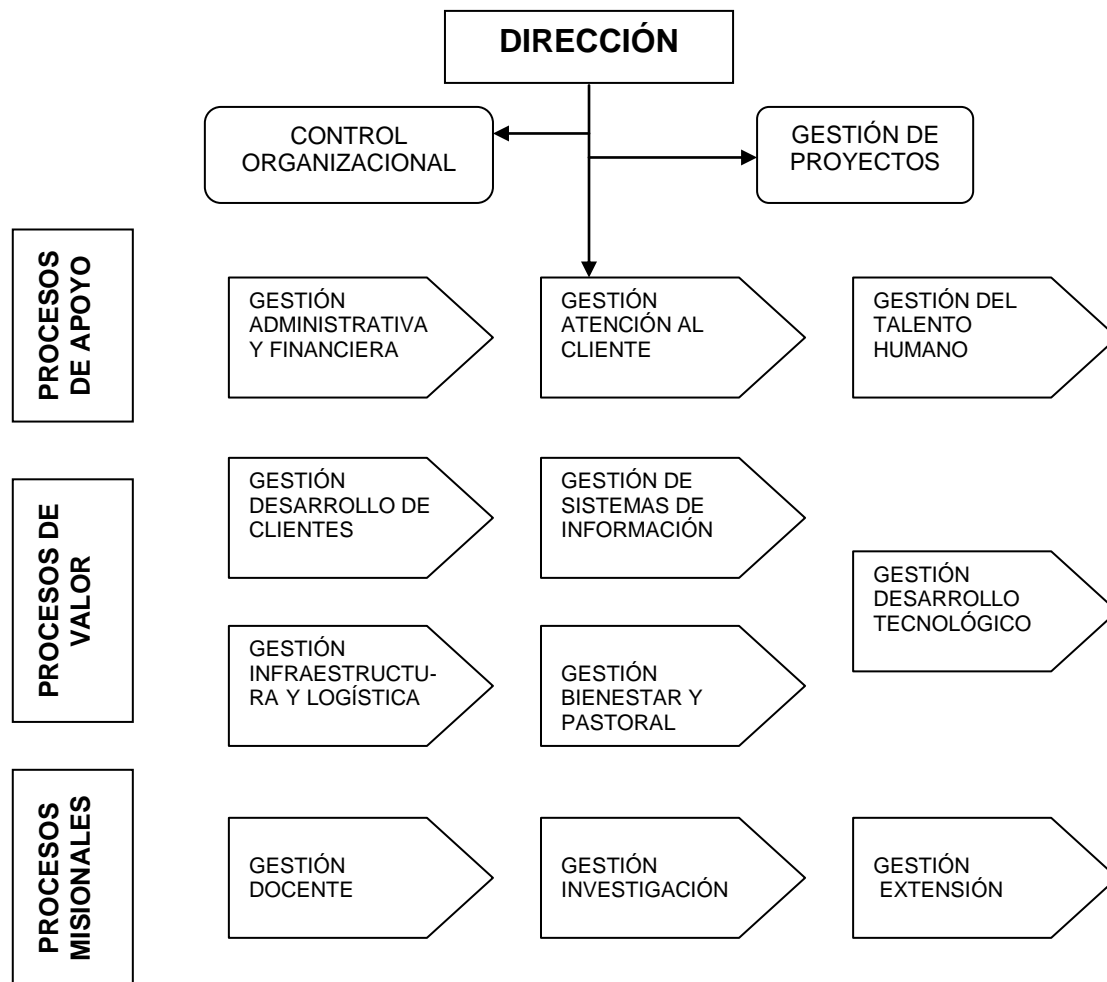
---

<sup>27</sup> Pérez Sánchez, A. M y Bustamante Alfonso, L. M. (2004). Op. Cit, p.1.

El diseño de estructura institucional con enfoque de procesos permite superar las dificultades de los diseños funcionales, se determinan los niveles de importancia desde la categoría del proceso; en este orden de ideas, se denominan como procesos de gestión de la alta dirección aquellos que responden por el direccionamiento estratégico; como procesos misionales o del conocimiento, considerados de realización o medulares, aquellos que responden por la actividad esencial de la institución, que para el caso de la universidad son: Investigación, docencia y extensión; y como procesos de apoyo o de soporte, aquellos que están más en función de los recursos físicos o materiales, financieros y humanos.

Una vez identificados los procesos, se establecen las relaciones de tipo sistémico entre ellos, lo que determina la estructura organizativa como tal. La calidad del resultado a alcanzar, depende, en buena parte, de la calidad de la interrelación de los procesos como expresión de la dinámica del sistema. Cada proceso, a su vez, identifica sus componentes: Objetivo, alcance, recursos, requisitos, actividades, entradas, proveedores, salidas, receptores de la formación, normatividad aplicable, niveles de responsabilidad y autoridad, procedimientos, registros e indicadores de gestión. Ver Anexo No. 3.

## RED DE PROCESOS UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE



**Figura 2. Red de procesos Universidad Católica de Oriente**

### 2.3.1 El concepto de integración en la auditoría a la gestión integral.

La auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios hace referencia al proceso evaluativo de la gestión integrada de los procesos sustantivos y administrativos de las instituciones educativas, para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente y verificable, que permite su evaluación de manera objetiva; su finalidad es determinar la calidad, extensión y profundidad en que se cumplen los objetivos planificados, las políticas y



procedimientos documentados y los requisitos aplicables, de tal manera que se determinen, previo análisis de los resultados, acciones de mejora que aseguren el desarrollo institucional desde una visión integral y holística de los mismos.

L. B. Sawyer, reconocido como una autoridad en el campo de la Auditoría Interna, en una primera definición sobre Auditoría Operativa dice que es *“una revisión que comprende las actividades, sistemas y controles dentro de una Empresa para conseguir economía, eficiencia, efectividad o eficacia, u otros objetivos”*. Más adelante plantea que se precisa otra definición para describir la amplitud de evaluaciones que contempla la moderna Auditoría Interna, la cual describe de forma resumida como *“una sistemática y objetiva evaluación realizada por auditores internos, de las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen las políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización”*<sup>28</sup>.

Francis J. Walsh Jr, esboza una definición que hace énfasis en los aspectos del control de la dirección por la auditoría: “La auditoría académica es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los docentes y no docentes de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: Si los controles establecidos por la dirección son mantenidos adecuada y efectivamente; si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u otra unidad, y si éstos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Sawyer, L. B. (1981). *The Practice of Modern Internal Auditing*. Altamonte Springs – Florida (USA): “The Institute of Internal Auditors”.

<sup>29</sup> Elorreaga Montenegro, G. (2002). *Curso de Auditoría Interna*. Chiclayo-Perú. Edición a cargo del autor.

Desde tales percepciones y basados en las más actuales concepciones de la gestión analizadas anteriormente, el concepto de auditoría a la gestión integral de los procesos sustantivos de la UCO, aquí propuesto, privilegia novedosamente un enfoque evaluativo que permite considerar una evaluación de su sistema de gestión con una concepción integral, sistémica y holística, que sin desconocer los avances en este campo, va más allá de las consideraciones tradicionales de la auditoría operativa de gestión basadas principalmente y apenas en conceptos de profundidad y amplitud. Persigue esencialmente una sistemática y objetiva evaluación de las diversas operaciones y controles de la universidad como organización inteligente, para determinar, como es común en la auditoría clásica, si se siguen las políticas y procedimientos, las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización, que privilegian un concepto de medición y evaluación del sistema de gestión de sus procesos sustantivos desde un concepto moderno de gestión integral sobre la base de la auditoría como proceso.

Como afirma Hevia, presidente del Instituto de Auditoría Interna de España, "En términos modernos la auditoría se concibe como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos y aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección"<sup>30</sup>.

Cashin, Neuwert y Levy, definen la Auditoría como: "La denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los controles establecidos son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes (...) reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u

---

<sup>30</sup> Hevia Vázquez, E. (1999). *Fundamentos de la Auditoría Interna*. Madrid, España. Instituto de Auditores Internos de España.

otra unidad y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable”<sup>31</sup>.

Contreras define la Auditoría como: (...) "Los ojos de la dirección de la empresa, proyectados sobre todas sus dependencias y organizaciones, para captar e informar permanentemente a la misma, de su situación y de los posibles problemas que puedan existir”<sup>32</sup>.

Según Elorreaga "La Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos”<sup>33</sup>.

Es así que en la fundamentación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, se considera el concepto de integralidad desde tres enfoques:

12. La realización de las auditorías internas tienen en cuenta, como criterios de auditoría, la observación de la institución dentro del enfoque sistémico y evalúan las relaciones entre los componentes: Entorno, contexto estratégico, estructura, procesos, competencias, medición de la gestión y retroalimentación. Es decir, cada unidad de la institución evaluada tiene una función en cada uno de estos componentes.

13. En la realización de la auditoría interna, con miras a evaluar la gestión de cada proceso de la institución, se observa el cumplimiento, análisis y seguimiento

---

<sup>31</sup> Cashin, Neuwert & Levy. (1998). *Manual de Auditoría*. Madrid. Mc. Graw – Hill Inc.

<sup>32</sup> Contreras, E. (1995). *Manual del Auditor*. Lima. CONCYTEC.

<sup>33</sup> Elorreaga Montenegro, G. (2002). *Op. Cit.*

de los indicadores en las perspectivas formativa y social; se considera su eficiencia, eficacia y determina la relación causa-efecto entre ellos.

14. El informe consolidado de la realización de un ciclo de auditoría interna a la institución le debe permitir a la alta dirección un conocimiento integral de la misma y facilitar la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones de mejora pertinentes que aseguren la efectividad institucional a través de la eficacia de cada proceso.

Estos enfoques, consecuentemente aplicados al modelo de evaluación a la gestión integral sobre la base de la auditoría interna como proceso, garantizan los efectos beneficiosos de los modelos clásicos establecidos y permite, además, de manera más efectiva, un conocimiento del funcionamiento integral de la institución como base para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a su perfeccionamiento, basado en el concepto de gestión integral de sus procesos sustantivos.

### **2.3.2 El modelo del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.**

El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, se ha concebido desde tres componentes esenciales: La Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, como componente rector; la Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios, como componente transversal; y la Autoevaluación Permanente, como componente dinamizador.

Establecidas las categorías de los componentes, que a su vez determinan la jerarquía de los mismos, se requiere precisar las relaciones, frecuencias y elementos constitutivos de cada uno de ellos.

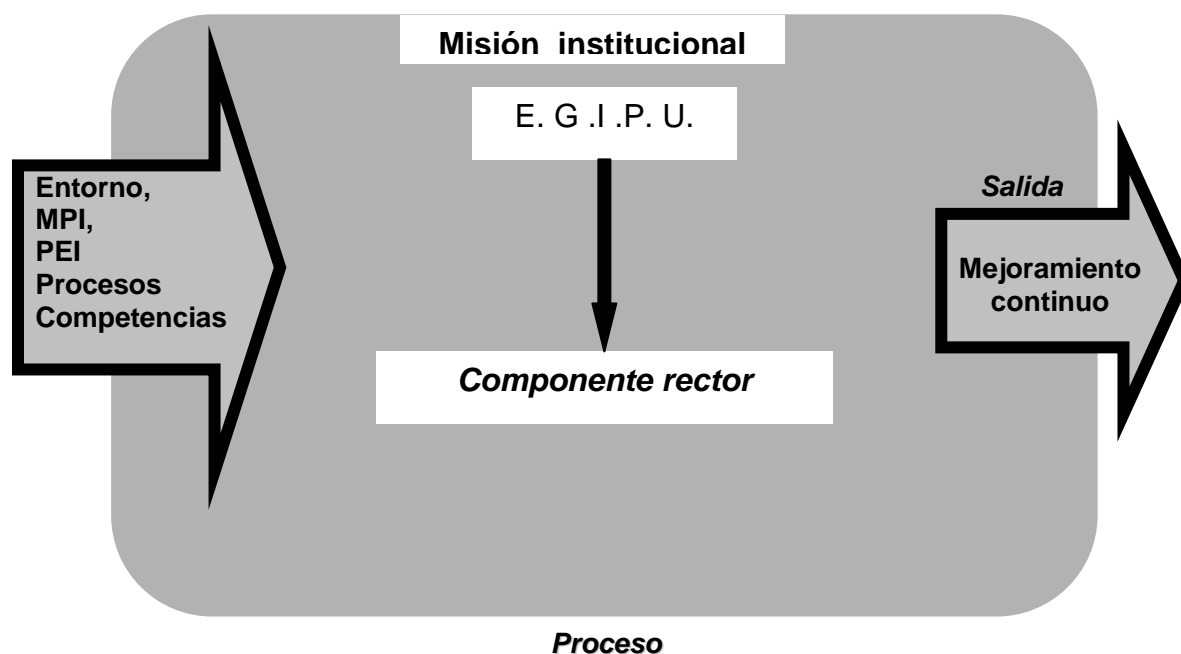
El componente rector del modelo, es decir, la Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, se convierte en el componente fundamental para que la UCO asegure el desarrollo sostenible y la permanencia de la institución en el largo plazo; es el componente que cuestiona y determina la validez y pertinencia de la misión institucional, del Modelo Pedagógico y del Proyecto Educativo institucional. Como componente rector, es el responsable de asegurar la pertinencia en lo formativo y social y la calidad institucional; como indicadores de efectividad del sistema de gestión a la evaluación integral de los procesos universitarios, es igualmente el componente que determina los recursos para la implementación de las acciones de mejora identificadas como resultado de la implementación del proceso de auditorías internas.

La evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios se realiza anualmente y es alimentada por el informe consolidado de la realización de los ciclos semestrales de auditoría interna, en calidad de componente transversal y los registros correspondientes de la autoevaluación permanente de los procesos universitarios, en calidad de componente dinamizador.

En el informe consolidado para efectos de la evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, de responsabilidad del directivo del proceso de control organizacional, contiene los siguientes registros: El seguimiento a las acciones de mejora propuestas en la anterior evaluación, el estado de las acciones de mejora implementadas por los diferentes procesos universitarios como producto de las auditorías internas y de la autoevaluación permanente, el comportamiento de los indicadores de gestión de cada uno de los procesos universitarios y el informe de las auditorías internas con análisis de eficacia.

La alta dirección de la UCO realiza un análisis exhaustivo del informe con participación de los diferentes estamentos universitarios, y como resultado de dicho análisis toma decisiones y compromete acciones de mejora para el período siguiente; asigna para ello responsables, fechas de implementación, recursos requeridos y se

determinan, de manera negociada con los directivos, las nuevas metas de los indicadores para cada uno de los procesos universitarios.



**Figura 3. Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, como componente rector del modelo**

El componente transversal del modelo, es decir, la Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios, se realiza a través de los siguientes momentos, considerados como etapas de la auditoría:

El antes (planificación), el durante (ejecución), el después (verificación) y la medición de impacto (mejora), determinando así las etapas del ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Mejorar (PHVA), como metodología para la gestión de procesos, lo que permite concluir que la Auditoría misma es un proceso. Estos momentos caracterizan esencialmente la dinámica metodológica del proceso de auditoría a la gestión integral.

Planificación, que consiste en la definición del objetivo de la auditoría, fecha, equipo auditor y sus roles, sitio de la auditoría, alcance de la auditoría, duración, recursos, idioma, criterios de la auditoría, instrumentos requeridos por la auditoría, metodología para la auditoría y fecha de entrega del informe.

Ejecución: En esta etapa se realiza la reunión previa a la auditoría en la cual se confirma lo determinado en la etapa de planificación, se establecen las condiciones y reglas de juego, se pacta la fecha y hora de la reunión de cierre de la auditoría y aplican las técnicas de recolección de la información. Se hace uso de la observación, entrevistas, aplicación de cuestionarios de distintas fuentes documentales e históricas a través del muestreo, como técnica de análisis documental.

La información que se recolecte será la fuente a través de la cual se van a valorar las situaciones y se tomarán decisiones; si la información que se recoge no es válida y confiable, la auditoría carecerá de significatividad posterior.

Verificación: Análisis y elaboración de conclusiones; esta etapa se realiza para dar respuesta al objetivo de la auditoría. El equipo auditor en conjunto realiza dicho análisis y elabora el informe final de la auditoría, lo justifica ante la dirección de la institución y obtiene su aprobación.

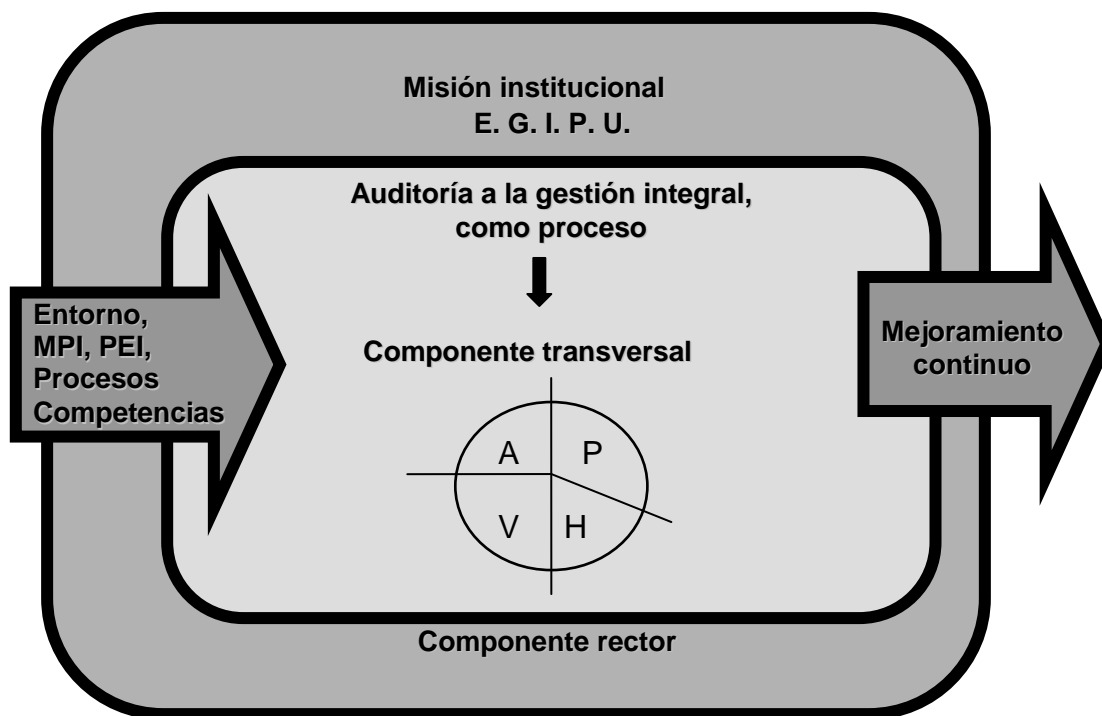
El contenido del informe ha sido inicialmente compartido con el equipo de personas auditadas, de manera verbal, una vez concluye cada una de las entrevistas por parte del equipo auditor; con esto se busca evitar sorpresas en el proceso de auditoría. El informe es redactado en términos de explicar los hallazgos: aspectos relevantes, recomendaciones de mejora e incumplimientos. El equipo auditor no plantea soluciones.

Mejora: Esta etapa se realiza, a su vez, en dos sub-etapas: 1. El equipo auditado realiza un análisis de los hallazgos de la auditoría, toma decisiones y compromete

acciones para la mejora del desempeño de su proceso, determina responsables, recursos, fechas de implementación y actividades de seguimiento. En estas últimas se mide el impacto de las acciones en los niveles de los indicadores asignados al proceso. 2. El equipo auditor realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades que evidencian las acciones de mejora propuestas e implementadas por el equipo auditado; aquí se mide la eficacia de las acciones. Posteriormente, en la realización de una nueva auditoría al proceso, se mide el impacto de las acciones de mejora implementadas por los diferentes procesos universitarios que incluyen los procesos sustantivos y administrativos de la institución.

El directivo del proceso de control organizacional es el responsable del proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios y, como tal, es quien planifica la realización de los ciclos de auditoría interna, coordina con la alta dirección el objetivo, criterios y alcance de las auditorías, asigna los equipos de auditores internos, responde por que su ejecución se ajuste a lo planificado, evalúa al equipo de auditores internos en su desempeño y realiza el informe consolidado de la auditoría para ser entregado y justificado ante la dirección de la universidad.

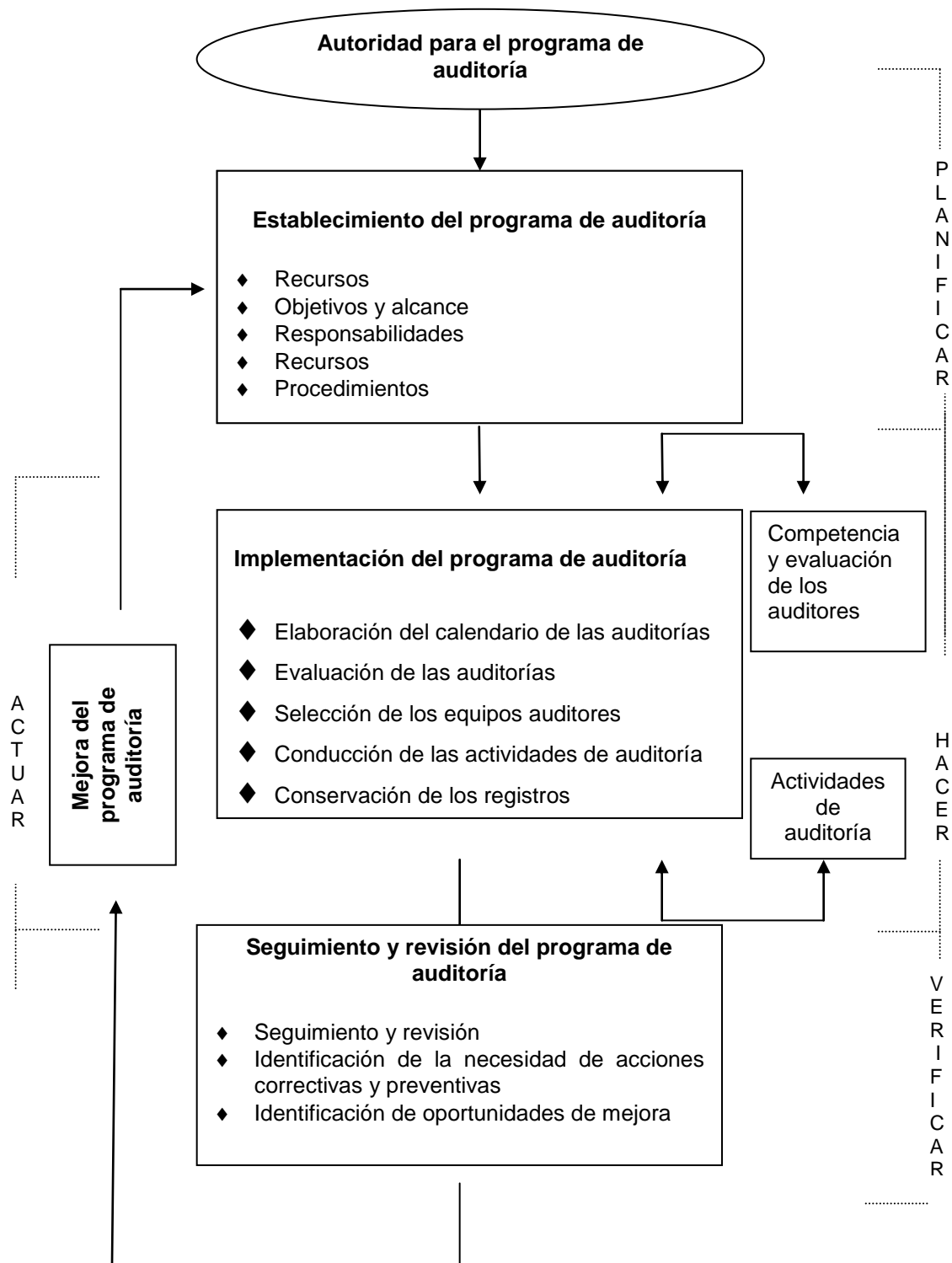




**Figura 4. El proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, como componente transversal del modelo**

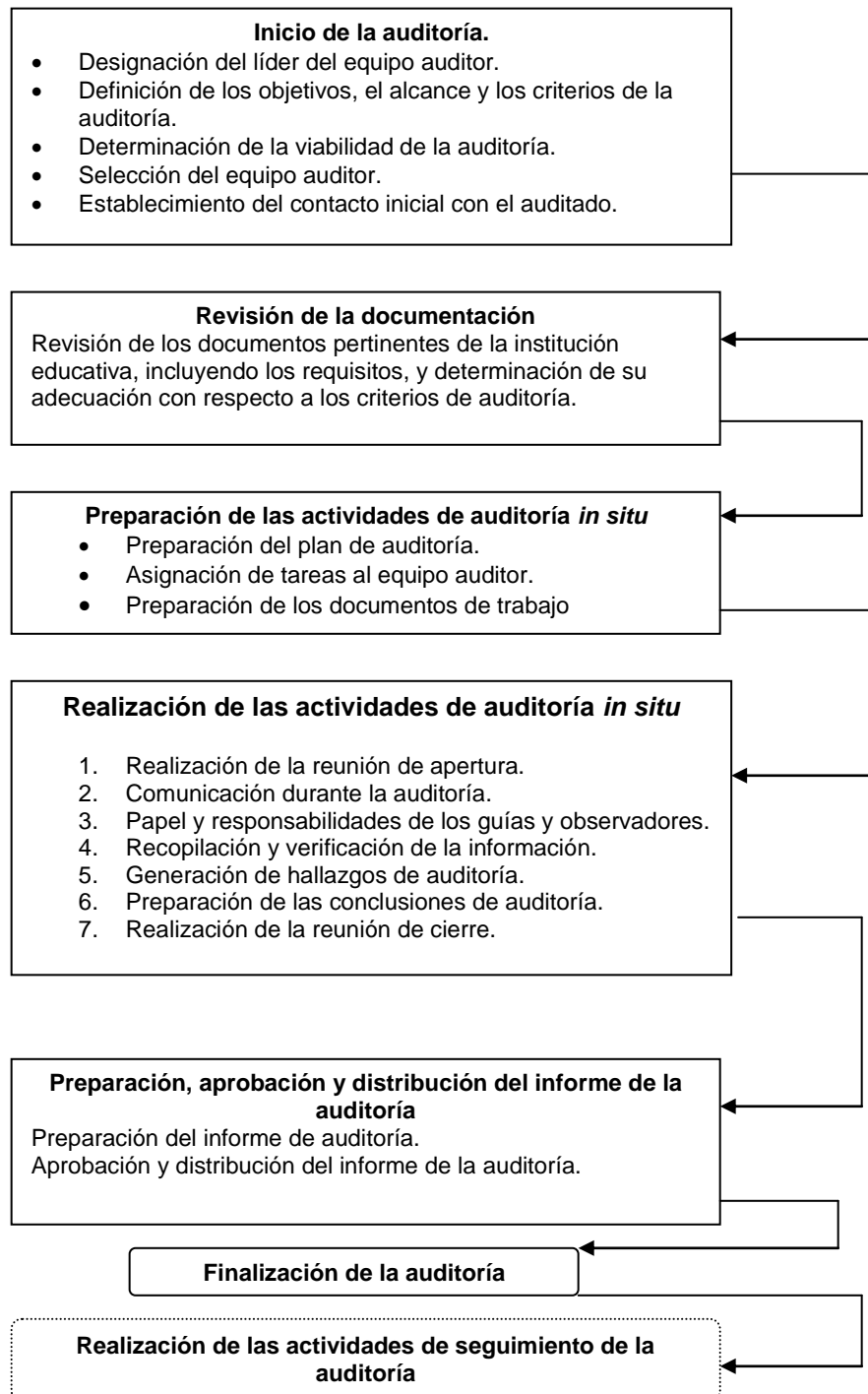
**P: Planificación**  
**H: Ejecución**  
**V: Verificación**  
**A: Ajustar o Mejorar**

## FLUJOGRAMA DE LA AUDITORÍA<sup>34</sup>.



<sup>34</sup> NTC – ISO 19011 de 2002-11-27 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

## ACTIVIDADES DE LAS AUDITORÍAS<sup>35</sup>.



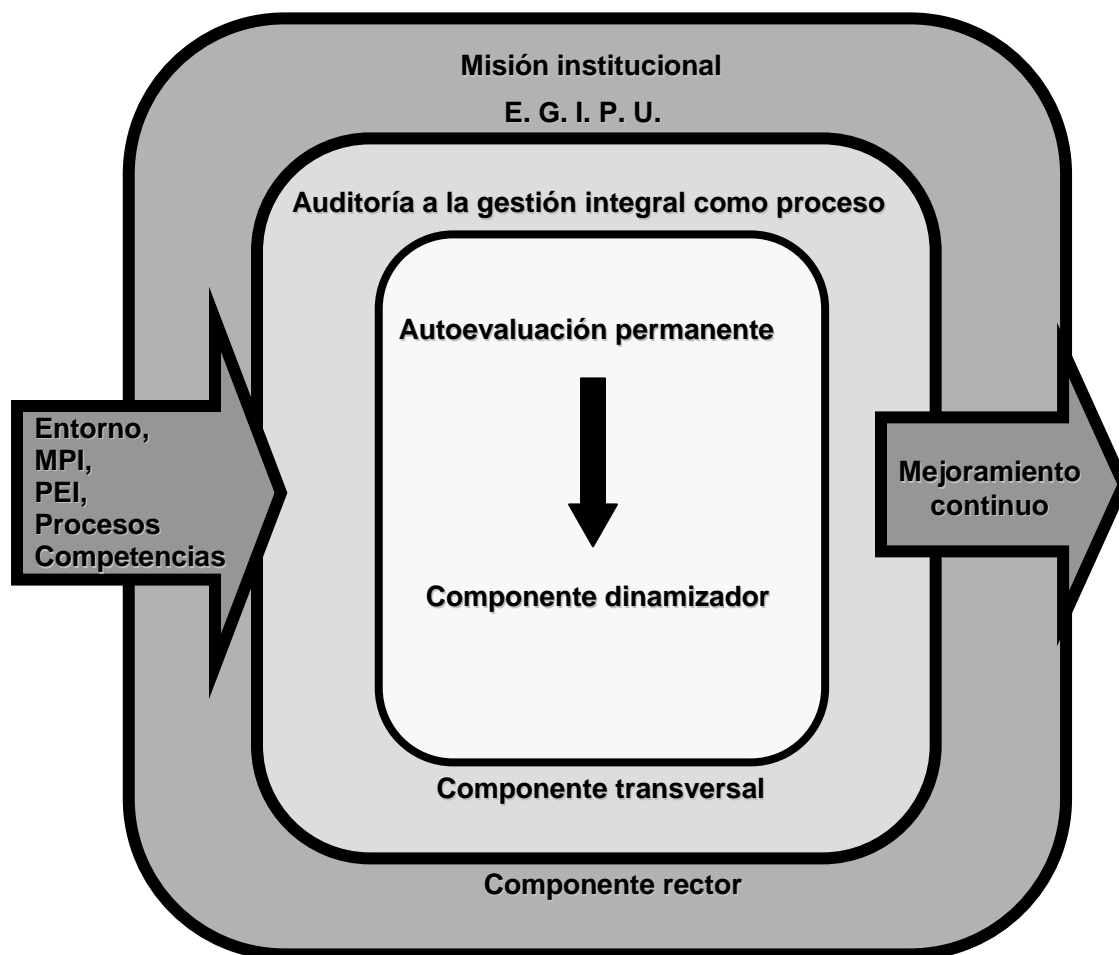
<sup>35</sup> NTC – ISO 19011 de 2002-11-27 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

Le corresponde al componente dinamizador del modelo, es decir, la Autoevaluación Permanente, la responsabilidad por la realización de autoevaluaciones rutinarias por parte de cada proceso universitario, y para ello ejecuta las siguientes actividades esenciales:

- Seguimiento al cumplimiento y evaluación de eficacia de las acciones determinadas a partir del análisis de los datos de los resultados de los indicadores de gestión, según la periodicidad previamente determinada.
- La toma de acciones de mejora derivadas del seguimiento a las actividades planificadas por el proceso con el fin de potenciar la capacidad del mismo.
- El seguimiento al cumplimiento y evaluación de eficacia de las acciones determinadas como resultado de los hallazgos de las auditorías internas, con el fin de eliminar las causas que las han originado, evitando así su recurrencia.
- La toma de acciones preventivas con el fin de mitigar la ocurrencia de eventos potenciales como riesgos inherentes a la gestión universitaria.

Es importante anotar que la autoevaluación permanente debe asegurar el mejoramiento continuo del proceso y el cumplimiento de requisitos previamente determinados, de manera continua, para lo cual los directivos del proceso universitario y su equipo de trabajo deben desarrollar las competencias requeridas para ello; de esta forma, el componente transversal, la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, se convierte en un elemento de verificación del cumplimiento de requisitos y del mejoramiento continuo.

En la verificación realizada por el proceso de auditoría a la gestión integral, este proceso identifica opciones de mejora, incumplimiento de requisitos, y riesgos potenciales de incumplimiento que no han sido identificados por los procesos universitarios en su autoevaluación permanente, dado que la auditoría lo hace desde la integralidad del sistema universitario. Es así como se complementan los componentes, transversal y el dinamizador del sistema, para aportar información importante al componente rector, la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios.



**Figura 5. La autoevaluaci3n permanente, como componente dinamizador**

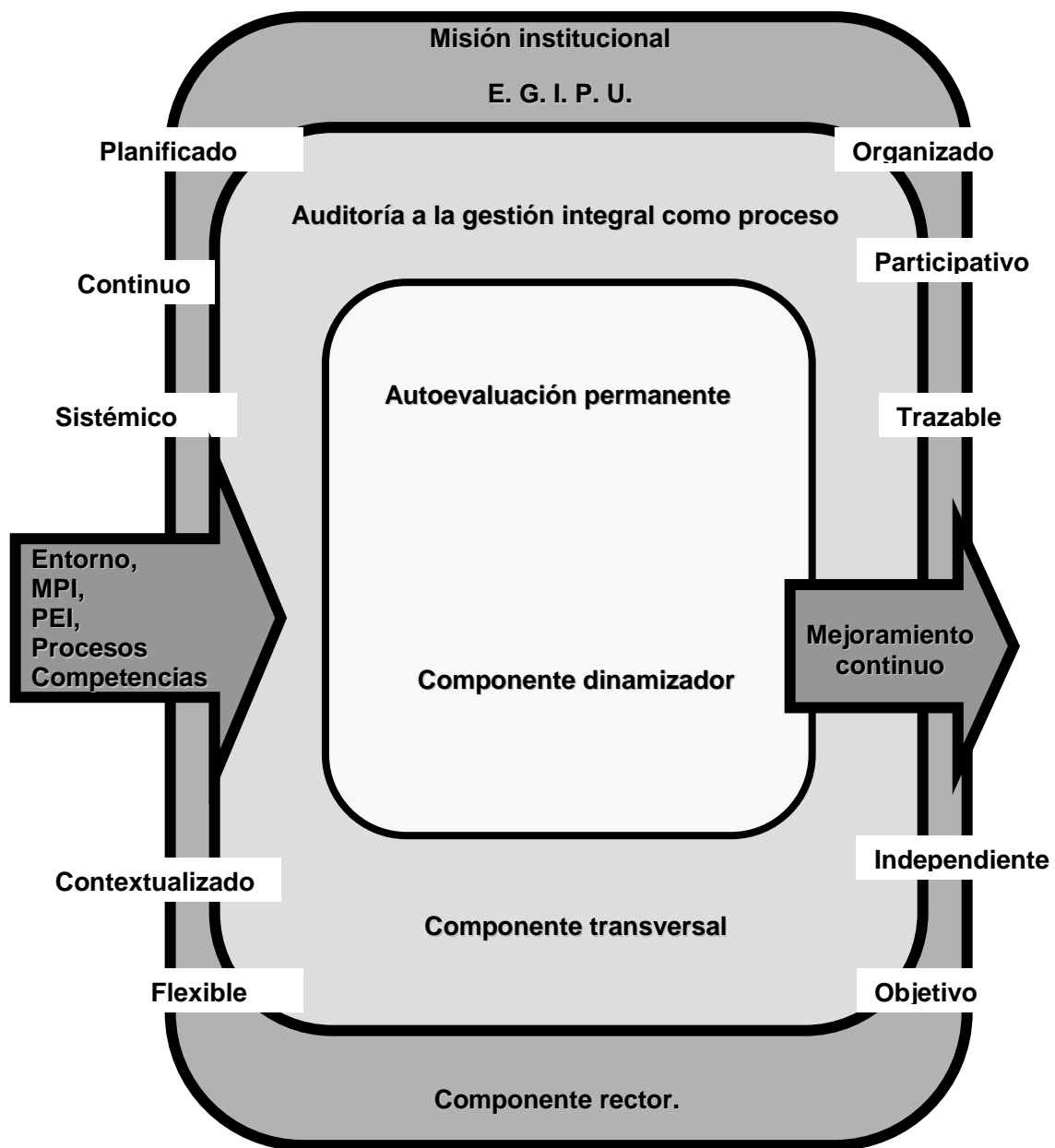


Figura 6. Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso para la UCO.

### **2.3.3 Principios normativos de administración del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.**

Al margen de las polémicas discusiones acerca de los conceptos de principio y regularidad que hoy todavía se pueden apreciar en la literatura especializada, y al salvar aquí las diferencias y similitudes entre ambos, se parte de una consideración conceptual de que si bien se acepta que los principios actúan como reglas operacionales de obligatorio cumplimiento y que más tarde se definen con un carácter eminentemente administrativo, las regularidades que aquí se identifican como generales para el funcionamiento del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, y que se indican más adelante, determinan, más que reglas administrativas, tendencias de comportamiento observadas empíricamente en el objeto de estudio. Dichas tendencias también tienen una cierta justificación teórica y con independencia de que de alguna manera puedan ser consideradas, en el contexto histórico social que enmarca el análisis, como premisas obligadas para la optimización del sistema.

El sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, es **planificado**. Como un principio normativo de administración del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral, se requiere de la planificación para su realización dado que, por una parte, se debe asegurar el proceso mismo y, por la otra, el resultado de la auditoría se entiende sólo desde un insumo para el mejoramiento del desempeño de los procesos en cumplimiento de sus objetivos planificados.

De tal manera que el equipo de trabajo que va a ser auditado puede, a partir del conocimiento de la planificación de la auditoría, comprometer acciones de mejora para su proceso y se consigue así el fin específico de la auditoría, cual es el de aportar, como componente transversal del modelo de evaluación a la gestión integral

de los procesos universitarios, información objetiva y pertinente para asegurar el mejoramiento continuo y el desarrollo institucional.

En la planificación se incluyen aspectos como: Frecuencia de realización, conformación del equipo de auditores internos, para lo cual se determina el perfil del auditor, se desarrollan las habilidades y competencias requeridas, se evalúa el desempeño de los mismos, luego de realizados los ciclos de auditoría interna, y se asignan recursos para la ejecución de las auditorías internas integrales de gestión de los procesos.

**El carácter sistémico** del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso es otro principio normativo que permite asegurar la implementación dentro de la institución educativa. Se evalúan todos los procesos sustantivos y administrativos de la institución educativa; en cada uno de ellos se evalúa la capacidad para asegurar la calidad, la extensión y profundidad en que se cumplen los requisitos: de cliente, legales, internos y reglamentarios del servicio educativo.

Para dar cumplimiento al carácter de integral, el sistema de evaluación analiza en cada proceso desde la realización de la auditoría, el despliegue y las relaciones entre los componentes: Entorno, direccionamiento estratégico, estructura, procesos, competencias, medición de la gestión y retroalimentación.

El informe de cada proceso auditado se entrega al directivo responsable del desempeño del mismo, a modo de diagnóstico de su proceso, con el fin de que éste y su equipo de trabajo lo analicen y comprometan acciones de mejora pertinentes. El informe consolidado de la realización de los ciclos de auditoría de gestión integral se entrega a la alta dirección de la institución, a modo de diagnóstico institucional, con el fin de dar a conocer el estado actual de la institución, permitir la realización de la evaluación institucional y la toma de acciones de mejora para asegurar el desarrollo



institucional. En dicho informe se deben incluir los riesgos potenciales observados en el proceso de auditoría a la gestión integral.

Otro principio es que el sistema debe ser **continuo**, es decir, permanente en el tiempo. La frecuencia de realización de los ciclos de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios y la frecuencia de realización de las auditorías internas han sido determinadas desde la planificación; su cumplimiento es una manifestación del grado de compromiso de la dirección de la institución, cada uno de los directivos de la institución educativa debe sentir y manifestar la necesidad de ser auditado, y realizar autoevaluación permanente en su proceso, para asegurar la conformidad y contar con información confiable y pertinente que le permita, mediante su análisis, comprometer acciones de mejora eficaces.

El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios debe determinar los criterios para la identificación del estado e importancia de los procesos, como fuente para la realización de auditorías internas complementarias; es decir, los resultados de la realización de un ciclo de auditoría interna deben identificar la necesidad de nuevas auditorías internas en aquellos procesos que muestren incumplimientos y que éstos afecten el normal desarrollo de la institución, además de que conviene no esperar hasta la realización de un nuevo ciclo de auditoría de gestión interna.

La realización de nuevos ciclos de auditoría interna de gestión integral a los procesos institucionales permite hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones comprometidas por cada uno de los procesos para atender las observaciones registradas en el informe del ciclo anterior de auditoría interna a la gestión integral y evaluar la eficacia de las mismas. Lo anterior justifica el principio de continuidad que se complementa con la realización de actividades de autoevaluación permanente por parte de los directivos de los procesos universitarios.

Un nuevo principio normativo del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, es el principio de la **organicidad**. La aplicación de este principio permite dotar al sistema de evaluación de identidad y capacidad de reproducibilidad.

**Identidad:** El diseño de los formatos únicos con carácter de imagen institucional evidencia la personalización de Sistema de Evaluación a la Gestión Integral y al proceso de Auditoría a la Gestión Integral, familiariza a las personas involucradas en el mismo y crea afectos con él, lo que se refleja en actitudes, valores y predisposición hacia la Evaluación a la gestión integral.

**Capacidad de reproducibilidad:** Al utilizar formatos diseñados de acuerdo con las necesidades específicas de la institución para dar cumplimiento con el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios con base en la auditoría como proceso, capacitar en el uso de los mismos, documentar los cambios, controlar la identificación, almacenamiento, protección, tiempo de conservación, recuperación y disposición final, se asegura la capacidad de reproducibilidad, se crea la cultura del registro, se documenta la historia del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral y se facilita el aprendizaje colectivo mediante el análisis histórico

**Trazabilidad:** El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso debe asegurar el análisis retrospectivo del comportamiento del sistema, a través de la recuperación de registros históricos previamente codificados, almacenados y protegidos adecuadamente. Este principio permite el desarrollo de habilidades para el “saber hacer”. El diseño mismo de los formatos y documentos del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral debe ser una herramienta didáctica que tribute al proceso evaluativo el carácter formativo para las actividades de inducción y entrenamiento institucional. Los formatos aludidos se muestran en el Anexo 5.

**La participación**, como principio normativo de administración del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso tiene su fundamento en que la gestión de los procesos de las instituciones educativas, los sustantivos y administrativos, requieren, para el logro de sus resultados, desarrollar la competencia para la solución de problemas; de aquí que el uso de las herramientas y metodologías desarrolladas en este tema exigen que las personas se pongan del lado del problema, con el fin de encontrar soluciones eficaces, y el análisis de causas y la determinación de acciones debe ser en equipo; por lo tanto, se debe convocar a los implicados en el análisis de los datos de manera periódica, según lo determine la frecuencia de medición de los indicadores del proceso.

Aquí se evidencia cómo el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral tiene en cuenta, desde una perspectiva necesaria de capacitación, las dimensiones pedagógicas: instructiva, educativa y desarrolladora. Es importante preparar y facultar a las personas responsables de los procesos de la institución educativa para su participación en la toma de las decisiones que requiera el desarrollo del proceso de gestión institucional, con el fin de eliminar las dependencias del equipo directivo en su actuación en aquellos asuntos en que el conocimiento, habilidades y competencias de las personas y equipos de trabajo, deben asumir como suyos y en los cuales se hacen responsables de los resultados. Esto crea capacidad de aprendizaje colectivo, da flexibilidad a las instituciones educativas, desarrolla el compromiso y tributa al desarrollo de la institución.

El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, debe ser **contextualizado**, como un emergente principio normativo de administración que permite parametrizar el sistema y ajustarlo a las necesidades específicas de cada institución de educación y a los cambios al interior de la misma institución.

La documentación de la institución educativa contiene: El direccionamiento estratégico, que necesariamente ha tenido en cuenta el Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los proyectos curriculares, entre otros; el diseño de los procesos acorde con dicho direccionamiento, la determinación de competencias laborales para los equipos de trabajo responsables de procesos y directivos, los indicadores de gestión y las metas asignadas a los mismos. Por lo anterior, la aplicación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso debe obedecer a los requerimientos de cada institución y al contexto en el cual se desarrolle el proyecto educativo.

**La flexibilidad**, como principio normativo de administración del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso debe permitir la adaptación del mismo a los requerimientos de la institución educativa; esto significa que el objetivo, alcance y demás elementos constitutivos de la aplicación práctica del sistema pueden variar de ciclo en ciclo de auditoría interna a la gestión integral, convirtiéndose, entonces, en el componente diferenciador por excelencia de la gestión de la institución educativa.

El principio de la **Objetividad**, como normativo del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, hace referencia a la observación del objeto mismo, el proceso de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, tal como es, prescindiendo de las preferencias y de los intereses de quien los considera, basándose solamente en procedimientos que permiten la comprobación y el control.

El hecho de ser válido para todos lo hace independiente del sujeto y le da credibilidad a los métodos empleados<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Abbagnano, N. (1997). *Diccionario de filosofía*. "La objetividad en las ciencias sociales y en la práctica social", 1904, en *The Methodology of the Social Science*, 1949, p. 84. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica. p. 867.

Por último, el principio de **independencia**, que en buena parte asegura la idoneidad del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, hace referencia a que nadie se puede auditar a sí mismo. El auditor designado como responsable de la realización de una auditoría es experto en el uso de las técnicas de la auditoría y ha sido formado y evaluado como auditor.

Como ha sido reconocido<sup>38</sup>, algunos auditores se pronuncian por equipos multidisciplinarios para la ejecución de auditorías, fundamentalmente en aquellas denominadas de gestión. Pero, independiente de la utilización o no de expertos en la ejecución de un trabajo, la opinión es que el auditor debe estar altamente capacitado y en su formación debe incluir todas aquellas herramientas que le serán de utilidad para mejorar la calidad de su desempeño, además que le permitirá en el mediano plazo un conocimiento total e integral de la institución.

Con la objetividad de sus análisis deberá contribuir a que la dirección reciba opiniones o puntos de vista diferentes a los de cada responsable de actividad, lo que contribuye con decisiones que puedan mejorar los resultados. Esto no significa que el auditor interno tenga que ser un experto en todas las actividades de la institución auditada.

La observación de la unidad institucional auditada por parte de un auditor que no tenga responsabilidades en la ejecución de las actividades propias de dicha unidad, permite a éste ser objetivo y aportar a través del informe de la auditoría los hallazgos que servirán como insumo de análisis y determinación de acciones de mejora de la gestión integral de los procesos universitarios. Se auditan procesos, no personas, lo que elimina el sesgo de cualquier dificultad de tipo personal entre pares de una institución.

---

<sup>38</sup> Ver: Ministerio de Finanzas y Precios. (1995). *Seminario sobre Auditoría Interna*. La Habana, Cuba.

#### **2.3.4 Regularidades generales del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.**

Atendiendo a las consideraciones sobre los conceptos de principio y regularidad que se explicaron anteriormente, se identifican aquí las que se han denominado como regularidades del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

1. Evaluación del nivel de integración del modelo pedagógico y el proyecto educativo institucional como eje estratégico en el proceso de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Cada proceso universitario debe tener un componente formativo.

La estructura organizacional de la institución educativa sólo se justifica en la medida en que ésta le dé soporte al direccionamiento estratégico institucional. Los componentes de la estructura, los procesos y sus actividades, surgen como consecuencia de la estrategia; por lo tanto, el diseño mismo de cada proceso universitario debe contener los elementos que le competen de la estrategia institucional, el objetivo, las tareas, los indicadores de gestión, los procedimientos y contenidos en la documentación, que responden a los lineamientos institucionales.

En el ejercicio de la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios se evalúa el grado de integración del proceso mismo y la alineación con lo institucional. Se evidencia el despliegue desde el nivel macro hasta el nivel de proceso. Dicho de otra manera, es posible evaluar toda la institución desde la observación de cada proceso. Es posible ir de lo inductivo a lo deductivo o viceversa.

2. Evidenciar las interacciones que se presentan entre la complejidad formal y la complejidad informal del sistema de gestión.

La complejidad formal, que se manifiesta en aspectos tales como la estructura del sistema, el organigrama funcional y jerárquico, la diversidad del profesorado, la abundancia de normativa, la variedad de las titulaciones, entre otros aspectos, y la complejidad informal, que surge de las interacciones presentes en el interior de los centros al margen de las orientaciones que dimanan de la autoridad central.

El sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios se torna, igualmente, complejo, como un componente que es del sistema mayor, que para el caso que compete es el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios de la UCO.

3. Conciliar y disminuir la dificultad de evaluar el grado de consecución de los fines y objetivos más generales de la institución con el grado de imprecisión que supone la medición de los efectos del sistema educativo.

La dificultad de evaluar el grado de consecución de sus fines y objetivos globales y la medida de los efectos del sistema educativo es, generalmente, imprecisa, debido a la propia complejidad de la institución como sistema social y del sistema mismo de su gestión. El proceso de evaluación de la gestión integral de la UCO podrá determinar, a través del tiempo, indicadores que permitan evidenciar los impactos positivos del sistema de manera cuantitativa entre los diferentes ciclos de mejora, de tal manera que no se dependa exclusivamente de las valoraciones subjetivas, dado que éstas no son susceptibles de calificar.

4. Carácter de inductor del cambio institucional, a través de la implementación del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

La aplicación sistemática del sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO se convierte en un inductor del cambio institucional. Los ciclos de mejora continua y el desarrollo de la cultura evaluativa de

la gestión serán motor de transformación y cambio, hasta el punto de que los equipos directivos de la institución demandarán con mayor celeridad la aplicación de las auditorías a la gestión integral de sus procesos como un elemento diferenciador de la UCO.

5. El proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios como componente transversal del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO.

El proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, permite identificar las opciones de mejora, los incumplimientos de requisitos y los riesgos potenciales de incumplimiento en los procesos universitarios, desde la observación de manera sistémica e integral, y se complementa con el componente dinamizador, la autoevaluación permanente, para obtener información objetiva y pertinente que le permita al componente rector, la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, la toma de decisiones y comprometer acciones de mejora orientadas a asegurar la pertinencia de los programas desde lo social y formativo y con miras a conseguir el mejoramiento continuo institucional.

### **2.3.5 Sistema de indicadores de medición y evaluación.**

La institución educativa determina los indicadores que considera pertinentes para el logro del proyecto de desarrollo, le asigna las metas deseadas en un horizonte de tiempo, define la frecuencia de medición, los responsables, recursos y el sistema de información que sirve de soporte a la documentación de los mismos.

La Universidad Católica de Oriente ha determinado jerarquizar el subsistema de medición desde los niveles de: Eficiencia, eficacia, efectividad, y competencias de gestión. Los indicadores de eficiencia son de responsabilidad de los equipos de trabajo; la eficacia y las competencias de gestión, del proceso universitario; y la efectividad es de responsabilidad de la alta dirección universitaria.



Se entiende el concepto de eficiencia como el uso adecuado de los recursos; por lo tanto, la medición está dada en términos de costos, esencialmente. Los recursos son justificados y agotados a través de la ejecución de las actividades determinadas y asignadas al proceso universitario; a su vez, estas actividades son requeridas para el logro del resultado planificado.

Por eficacia se entiende la capacidad que tiene el proceso universitario de obtener el resultado planificado según determinados estándares de calidad. La determinación de dicho resultado se expresa desde la asignación de las unidades de medición, el valor absoluto esperado y el tiempo requerido para su consecución.

La capacidad que tiene la alta dirección universitaria para sincronizar de manera eficaz la gestión integral de los procesos universitarios en función de asegurar los resultados institucionales, se entiende como efectividad.

Un indicador adicional de responsabilidad de la alta dirección es el de competitividad, que requiere para su medición de la comparación con otras instituciones universitarias consideradas como líderes y que se reconocen como de mejores prácticas en el ejercicio de la gestión integral de los procesos universitarios, que les han permitido lograr mejores resultados que los de la Universidad Católica de Oriente. El nivel del indicador de competitividad lo determina la institución líder que sirve de referente. Ver Anexo 4.

Los indicadores que ha determinado la Universidad Católica de Oriente, y que se desprenden de la interpretación del direccionamiento estratégico, son:

Indicadores de gestión: Cada indicador tiene una ficha técnica que describe el significado del indicador, determina la fórmula de medición, la frecuencia de evaluación y los niveles de resultado esperado. Se han determinado los siguientes indicadores.

Para los procesos de Investigación, Docencia y Extensión:

- Satisfacción: Estudiantes, padre de familia, empresas, egresado, proyectos de investigación, evangelización. El cliente de los procesos administrativos son los procesos docentes – educativos.
- Calidad: Pertinencia de la educación, cumplimiento de objetivos en las investigaciones, logros de los alumnos, cumplimiento de requisitos del servicio.
- Eficiencia: Uso racional de los recursos. Costos.
- Mejoramiento continuo: Eficacia de los procesos, eficacia de las acciones de mejora.
- Aprendizaje: Desempeño del personal, eficacia de la capacitación, calificación por parte de los alumnos al cuerpo docente.
- Impacto en la comunidad: Proyectos de investigación aplicados; impacto de las investigaciones en el medio productivo; empleo de los profesionales de la institución en la disciplina de formación; empleo generado por los proyectos empresariales de los egresados: creación de empresas, participación internacional en los proyectos institucionales, proyectos que impulsen la generación de productos o ingresos al país por exportaciones, proyectos aceptados por Colciencias.

Para los procesos administrativos y de apoyo:

- Satisfacción: El cliente de los procesos administrativos y de apoyo son los procesos docentes – educativos.
- Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio.
- Eficiencia: Uso racional de los recursos. Costos.
- Mejoramiento continuo: Eficacia de los procesos, eficacia de las acciones de mejora.
- Aprendizaje: Desempeño del personal, eficacia de la capacitación.

En el ejercicio de la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, como componente transversal del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, se evalúa, en cada uno de ellos, además del cumplimiento de las metas, el análisis, la determinación de acciones de mejora, su implementación, seguimiento y evaluación de la eficacia de dichas acciones; el impacto que cada proceso universitario logra en los resultados de la universidad, entendido esto como el objetivo de la gestión integral de los procesos universitarios. En el informe consolidado de la realización de los ciclos de auditoría interna a la gestión integral de los procesos universitarios se registra el cumplimiento de los objetivos institucionales, desde el cumplimiento de las metas asignadas a los indicadores de gestión, igualmente institucionales y el impacto que cada uno de los procesos universitarios ha tenido como resultado de su desempeño.

Los directivos de los procesos universitarios activan el componente dinamizador del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, la autoevaluación permanente, a través de las actividades de análisis de los datos que arrojan los registros de los indicadores de gestión, la toma de acciones de mejora, el seguimiento a las mismas y la evaluación de la eficacia de éstas.

## **2.4 Conclusiones del capítulo.**

En el presente capítulo se fundamentó teóricamente el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso para la UCO, que permitirá, desde su aplicación sistemática, resolver las deficiencias e insuficiencias que impiden la evaluación de sus procesos de manera integral, lo que da cumplimiento a la contribución teórica expresada en el objetivo de la presente investigación.

Se analizó y fundamentó la estructura y dinámica del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, sus componentes, relaciones, principios, regularidades y momentos, a

través de un modelo que permite su visualización y aporta al entendimiento de modo práctico que justifica teóricamente su aplicabilidad en la universidad.

Desde la teoría de la contingencia integrativa, se consiguió identificar los elementos generales del componente transversal del modelo propuesto para el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios; dichos elementos fueron luego interpretados y complementados para establecer entre ellos sus relaciones de tipo sistémico que permitan su aplicación en la UCO.

Se recopilaron conceptos teóricos y metodológicos que, vistos a la luz de los procesos de evaluación educativa, validan el modelo propuesto y aportan elementos de conocimiento para la gestión de procesos universitarios.

Se determinaron los principios y regularidades del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO, entendidos los primeros como elementos normativos para asegurar la eficaz administración del sistema de evaluación, y los segundos como tendencias de comportamiento observables empíricamente en el objeto de estudio. Además, se identificaron y contextualizaron para conseguir un buen entendimiento y comprensión del sistema.

Finalmente, se definieron los conceptos de indicadores que en la UCO se convierten en criterios de medición y evaluación del desempeño integral de los procesos sustantivos. Lo anterior establece las condiciones para determinar una estrategia de implementación que contiene los componentes: diagnóstico institucional, identificación y desarrollo de competencias y un proceso de formación y capacitación de los directivos de la UCO que actuarán como auditores internos, lo que constituye la esencia del próximo capítulo.

### **CAPÍTULO III**

**ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN A  
LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA  
BASE DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO, EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE ORIENTE.**

### **CAPÍTULO III. LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS SOBRE LA BASE DE LA AUDITORÍA COMO PROCESO EN LA UCO.**

En el presente capítulo se fundamenta la estrategia de implementación desde sus componentes que permitan, en su aplicación, implementar eficazmente el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, en la UCO.

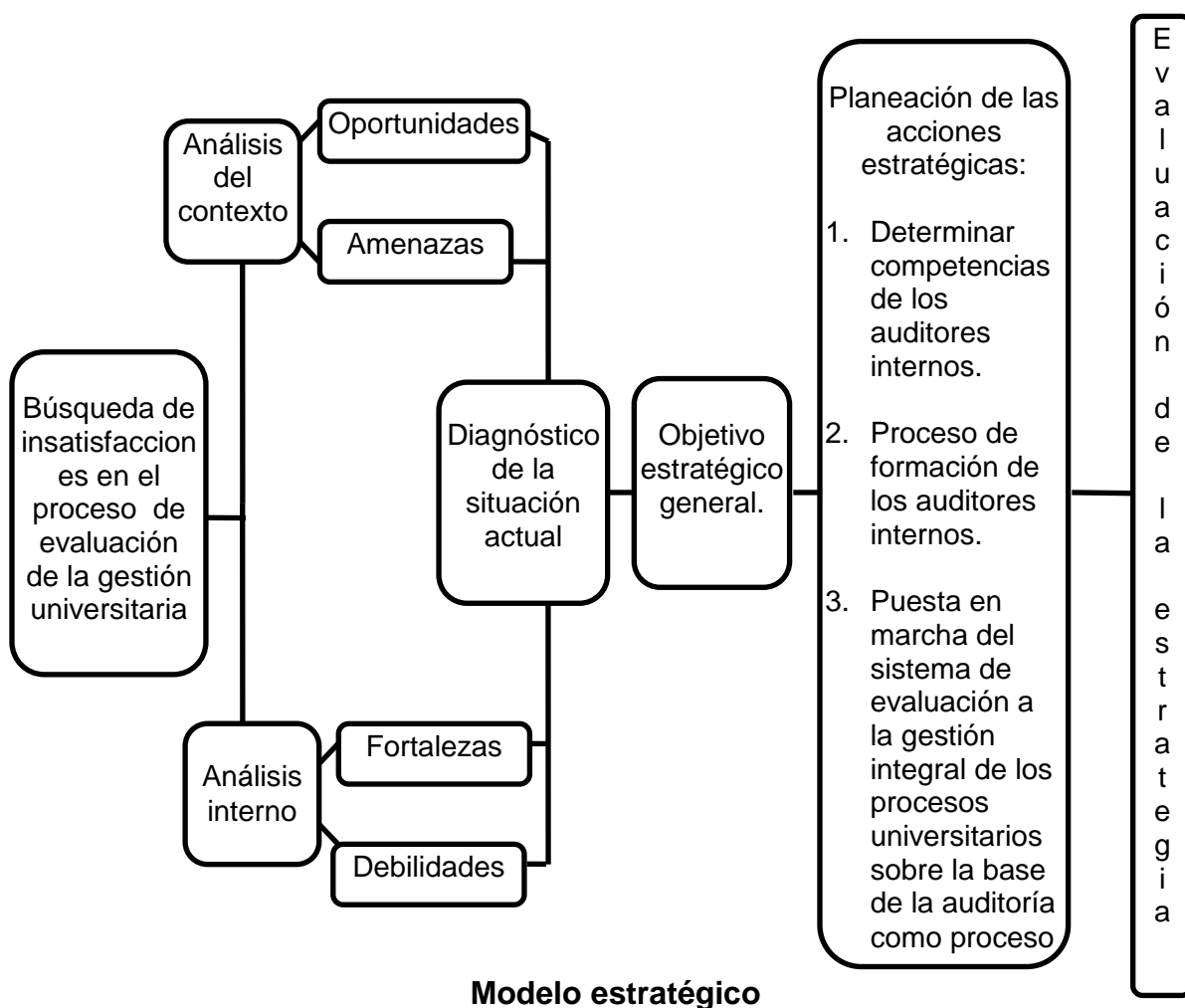
En cuanto a las competencias laborales requeridas por el equipo de dirección de la UCO, los directivos de la institución y los auditores internos, se identifican y se determinan las evidencias objetivas y se establecen los criterios e instrumentos para su evaluación.

Se realiza el diseño del proceso formativo detallando sus componentes o categorías pedagógicas y didácticas, como un paso previo e imprescindible para la aplicación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, en la Universidad Católica de Oriente.

Finalmente, en este capítulo se registran los resultados de la validación, por los expertos, de los aportes de la investigación mediante la aplicación del método Delphi.

#### **3.1 Fundamentación de la estrategia.**

La estrategia de implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso ha sido diseñada partiendo de una concepción que sigue una lógica de direccionamiento estratégico, basada principalmente en las consideraciones más actuales en este campo y especialmente en las que hacen De Armas y colaboradores<sup>39</sup> dentro de las cuales clasifica como una estrategia metodológica de gestión educativa. A continuación se muestra un esquema donde se presenta el modelo de la estrategia:



<sup>39</sup> De Armas, N. y Col. (2003) Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Universidad pedagógica "Félix Varela". Curso PreCongreso Pedagogía 2003. Ciudad Habana, Cuba.

Como fue explicado en el Capítulo I como resultado del estudio del objeto de la presente investigación, el proceso de evaluación de la gestión de los procesos universitarios en la UCO, se ha podido constatar un conjunto de deficiencias e insuficiencias en el mismo que han generado la necesidad de transformar la realidad mediante la aplicación del Sistema de Evaluación de la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, que se propone en esta tesis y para cuya implementación se ha diseñado la presente estrategia. Es precisamente esta necesidad lo que justifica la estrategia.

### **3.2 Diagnóstico de la situación actual.**

El objeto de la estrategia es el proceso de implementación en la UCO del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

A partir de la consideración anterior, se pueden constatar las siguientes regularidades de diagnóstico: no se ha implementado un procedimiento para realizar auditorías de gestión; no se dispone de un equipo de auditores internos competentes; no se realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión de la institución; no se comprometen acciones de mejora derivadas de los análisis de los datos de los indicadores; no se evalúa la eficacia de la capacitación para el equipo directivo de la universidad; no se evalúa el desempeño de los directivos en cumplimiento de sus habilidades y competencias; no se identifican riesgos potenciales inherentes a la gestión educativa.

También, como parte del diagnóstico, se han podido constatar determinadas fortalezas y oportunidades como las siguientes: equipo de profesionales con alto nivel educativo; compromiso por parte de la alta dirección de la Universidad para la implementación del sistema; existe un diseño adecuado de la red de procesos universitarios con sus correspondientes caracterizaciones y fichas técnicas de indicadores de gestión; infraestructura locativa y tecnológica muy favorable;



disponibilidad de recursos materiales y financieros para la capacitación de los auditores internos.

### **3.3 Objetivo estratégico general.**

En consecuencia con lo expresado en los párrafos anteriores, se perfila, entonces, como objetivo general de esta estrategia el siguiente: Implementar el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO, de manera eficaz, con el fin de eliminar las deficiencias e insuficiencias que tiene el proceso de evaluación de la gestión universitaria y contribuir así al cumplimiento del encargo social.

### **3.4 Planeación de las acciones estratégicas.**

Una vez determinado el objetivo estratégico general, se procede a planificar las acciones estratégicas con los recursos, medios y métodos asociados que permitirán en mediano plazo implementar eficazmente el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO. Se consideran básicamente las siguientes tres acciones estratégicas:

1. Determinar competencias de los auditores internos.
2. Proceso de formación de los auditores internos.
3. Puesta en marcha del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

#### **3.4.1 Las competencias laborales de los auditores internos.**

En el modelo fundamentado en el presente trabajo investigativo se ha identificado a las competencias como un componente básico del mismo. Esto quiere decir que se le ha dado una importancia tal que sin ellas se considera que la gestión integral de

los procesos universitarios no será efectiva, trátase de las competencias de los directivos para gestionar integralmente sus procesos o bien de las competencias de los auditores internos para ejecutar el proceso mismo de auditoría.

Basándose en los planteamientos de A. Aristimuño (2004), se asume que el concepto de competencias profesionales en la Educación Superior emerge hoy sobre la base de algunas ideas como tesis esenciales, que pueden resumirse como: la posibilidad de resolver la contradicción no antagónica entre el concepto de formación integral del educando y el enfoque por competencias; el enfoque por competencias rebasa los marcos de una concepción puramente instrumental y propicia la reflexión sobre el diseño curricular, las formas de evaluación y la práctica educativa en general.

Según lo expresado por M. Bellocchio (2005), se pueden reconocer algunas características generales de las competencias profesionales que atendiendo a los propósitos y el interés particular de la propuesta, se resumen de la siguiente manera:

- Integran contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- En ellas se involucran indisociablemente la teoría y la acción. El desarrollo de las competencias permite la transferencia de los conocimientos a situaciones prácticas.
- Son respuestas adaptativas a los requerimientos del medio.
- Permiten, una vez adquiridas, transferir el conocimiento a situaciones nuevas. No es posible transferir un conocimiento a una situación nueva si no se posee la o las competencias que así lo permiten.
- El llamado “pensamiento lateral” caracterizado por el uso creativo del conocimiento sólo es posible cuando se posee la *metacompetencia* de aprender a aprender por competencias.
- Las competencias no son dones innatos, son capacidades integrales que se desarrollan por mediación pedagógica.

- Las competencias están interrelacionadas y mantienen entre ellas relaciones de fundamentación, es decir que las competencias específicas se fundan en las competencias genéricas.
- En el contexto de uso, el predominio de una competencia no implica la anulación de las otras.

Hoy existe en la literatura especializada una multiplicidad de clasificaciones y definiciones sobre las competencias profesionales, caracterizadas por puntos de vista epistémicos diferentes que van desde considerar un criterio de ordenación en generales y específicas (Bellocchio, 2005), asumiendo este criterio de ordenación según una relación de fundamentación; pasando por las que consideran tres niveles de competencias profesionales clasificadas en básicas, genéricas y específicas (HUERTA et. al., 2005); hasta otros que matizan estos niveles entendidos como capacidades básicas, capacidades generales y capacidades tecnológicas o constitutivas<sup>40</sup>. Se asume como criterio de clasificación el siguiente:

Competencias Básicas: Como aquellas capacidades intelectuales elementales que deben tener los individuos, asociadas a conocimientos de carácter formativo: lectura, redacción, aritmética, matemáticas, comunicación oral. Se requieren en todas las prácticas profesionales.

Competencias generales: Como aquellas que constituyen comportamientos asociados a desempeños profesionales comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva o se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Competencias específicas: Aquellas que constituyen la base particular del ejercicio profesional vinculadas a condiciones específicas de ejecución, o sea,

---

<sup>40</sup> Ver: Documento Propuesta Curricular Ciencias de la Educación, Facultad de Ciencias Humanas, Lic. en Ciencias de la Educación. UABC, México. p. 59.

comportamientos asociados a conocimientos particulares de una función profesional específica.

Las competencias a formar en los auditores internos se clasifican, desde las consideraciones del texto, como competencias específicas. Además de las propias de los auditores internos, también las habilidades y competencias requeridas para ejecutar la gestión integral de los procesos universitarios clasifican como específicas, constituyéndose éstas últimas en una entrada al Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, en términos de documentación, para que el auditor pueda planificar la realización de la misma. La técnica para evidenciarlas es a través de la observación y/o mediante preguntas establecidas en la lista de verificación.

Se han identificado las competencias laborales requeridas por los auditores internos y directivos de la UCO para realizar los componentes rector, transversal y dinamizador del modelo para el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, en cumplimiento de la metodología determinada por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T), se determinan las evidencias objetivas y se establecen los criterios e instrumentos para su evaluación.

La alta dirección universitaria es competente para realizar el componente rector, la Evaluación a la Gestión Integral a la Gestión de los procesos universitarios si tiene capacidad para:

1. Determinar el alineamiento y el ritmo organizacional desde el direccionamiento estratégico, la misión institucional, el Modelo Pedagógico Institucional y el Proyecto Educativo Institucional.
2. Determinar indicadores de calidad y la pertinencia de ellos en las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora del proceso formativo y su impacto en lo social.

3. Analizar la información proveniente de los componentes transversal (Proceso de Auditoría Interna) y del componente dinamizador (Autoevaluación Permanente).
4. Determinar el plan de mejora institucional para el período siguiente a la evaluación integral de los procesos universitarios, en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la Institución, asignar responsabilidades, recursos y cronograma de trabajo.
5. Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora y evaluar la eficacia de las acciones implementadas.

Para el cumplimiento de estas competencias, la alta dirección universitaria requiere previamente conocer de: Investigación del entorno educativo desde los componentes Político (incluye lo legal), económico, social, tecnológico y ambiental; Indicadores de gestión; Gestión de procesos, auditoría interna y análisis de información: Herramientas administrativas contemporáneas y de gestión financiera.

Las evidencias objetivas que permiten evaluar el desarrollo de estas competencias son:

- La actualización del direccionamiento estratégico institucional; incluye la Misión de la Universidad, el Modelo Pedagógico Institucional y el Proyecto Educativo Institucional.
- La actualización de las metas de los indicadores de gestión correspondientes a la calidad y pertinencia de las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora del proceso en lo formativo y social, asignados a cada uno de los procesos universitarios.
- La realización anual de la evaluación integral de los procesos universitarios en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la Institución.
- El plan de mejora, el seguimiento al cumplimiento del mismo y la evaluación sistemática de la eficacia de las acciones tomadas por los directivos de los procesos universitarios.

- La asignación de recursos para los directivos responsables de la ejecución de las acciones de mejora.
- El desarrollo de nuevas competencias en el personal directivo de la institución como resultado de las evaluaciones a la gestión integral de los procesos universitarios anteriores.

Los auditores internos son competentes para realizar el componente transversal, el proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, si tienen capacidad para:

1. Implementar técnicas de planificación de las auditorías internas.
2. Implementar el procedimiento de auditoría interna de la UCO.
3. Implementar técnicas de auditoría para la ejecución de los ciclos de auditoría.
4. Aplicar los formatos para registrar las evidencias objetivas del proceso según instrucciones para su diligenciamiento.
5. Implementar técnicas de verificación y seguimiento a las acciones de mejora implementadas por el proceso universitario derivadas del análisis del informe de auditoría interna.
6. Evaluar la eficacia de las acciones de mejora implementadas por el proceso universitario derivadas del análisis del informe de auditoría interna.

Para el cumplimiento de estas competencias, los auditores internos requieren tener conocimientos de: Gestión Universitaria y de procesos universitarios, en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la institución; dominio del concepto de auditoría integral de los procesos universitarios; conocimiento y comprensión de las relaciones establecidas en el mapa de procesos de la universidad; conocimiento del plan de desarrollo de la universidad; conocimiento de las técnicas de la auditoría integral; conocimiento y habilidad para el registro de las evidencias de la auditoría integral en los diferentes formatos diseñados para tal fin.

Las evidencias objetivas que permiten evaluar el desarrollo de estas competencias son:

- Determinar que el sistema de gestión institucional está implantado eficazmente, si ha sido documentado y desarrollado.
- Verificar que los resultados relacionados con la gestión integral de los procesos universitarios en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la institución son conformes con las disposiciones previstas.
- Determinar la eficacia para cumplir los objetivos institucionales.
- Detectar cualquier deficiencia o desviación.
- Verificar la implantación de las acciones correctivas.
- Determinar que la institución auditada cumple con lo establecido en su plan de desarrollo, sus políticas, procedimientos e indicadores. Dar retroalimentación a la alta dirección.

Los directivos de la institución educativa son competentes para ejecutar la autoevaluación permanente como componente dinamizador del modelo, si tienen capacidad para:

1. Hacer seguimiento al cumplimiento y evaluación de la eficacia de las acciones determinadas a partir del análisis de los datos de los resultados de los indicadores de gestión, según la periodicidad determinada.
2. Determinar acciones de mejora derivadas del seguimiento a las actividades planificadas por el proceso universitario, con el fin de potenciar la capacidad del mismo.
3. Realizar seguimiento al cumplimiento y evaluación de eficacia de las acciones determinadas como resultado de los hallazgos de las auditorías internas, con el fin de eliminar las causas que las han originado, lo que evita su recurrencia.
4. Identificar e implementar acciones preventivas con el fin de mitigar la ocurrencia de eventos potenciales como riesgos asociados a la gestión universitaria.

Para el cumplimiento de estas competencias, los directivos de los procesos universitarios requieren tener conocimientos y actitudes tales como: Investigación del entorno educativo desde los componentes: Político (incluye lo legal), económico, social, tecnológico y ambiental; indicadores de gestión; gestión de procesos y análisis de información; herramientas administrativas contemporáneas y de gestión financiera, relaciones interpersonales; planeación; adaptación al cambio; negociación; dirección de equipo de trabajo; expresión oral y escrita; orientación hacia el servicio; compromiso con la organización; compromiso ambiental; integridad; responsabilidad.

Las evidencias objetivas que permiten evaluar el desarrollo de estas competencias son:

- Las acciones de mejora propuestas como resultado de las autoevaluaciones permanentes al proceso universitario con miras a actualizar el direccionamiento estratégico institucional desde los componentes de: Misión, Modelo Pedagógico Institucional y Proyecto Educativo Institucional.
- La actualización de las metas de los indicadores de gestión correspondientes a la calidad y pertinencia en lo formativo y social, asignados al proceso universitario.
- Los informes periódicos de las autoevaluaciones al proceso.
- El plan de mejora, el seguimiento al cumplimiento del mismo y la evaluación sistemática de la eficacia de las acciones tomadas por el directivo y su equipo de trabajo del proceso universitario.
- La solicitud y asignación de recursos para la implementación de las acciones de mejora y la medición de la eficiencia.
- El desarrollo de nuevas competencias en el personal directivo y de los equipos de trabajo del proceso universitario, como resultado de las autoevaluaciones permanentes a la gestión del mismo.
- La evaluación de la eficacia de la capacitación en función del logro del objetivo determinado en función del desarrollo de habilidades y competencias.



(Ver Anexo 6)

### **3.4.2 El proceso de formación de las competencias de los auditores internos. Generalidades y otras características.**

Ante todo interesa comenzar aquí con la explicación de que la estrategia de implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la UCO, ha considerado como una premisa de obligatorio cumplimiento la capacitación o calificación del grupo de auditores internos en un periodo de tiempo previo a la implantación del sistema, como complemento de los otros dos componentes: El diagnóstico institucional y la identificación y desarrollo de la competencias para los directivos de la institución, requeridas por el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral.

Sin embargo, desde un enfoque estratégico más general, reconociendo, como explicara V. I. Lenin, que aquel que se dedique a analizar los problemas particulares sin tomar en cuenta los generales tropieza constantemente con estos últimos sin darse cuenta, se sumen algunos presupuestos básicos que no podrían faltar para su implementación y que actúan aquí como premisas que condicionan el diseño y ejecución de un proceso de formación o calificación de auditores internos.

1. Que la institución requerirá de la realización continua de capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias como auditor interno a la gestión universitaria.
2. Que en la medida en que se cualifique el equipo de auditores internos, se difunda la metodología y se evidencien las mejoras en la institución, más directivos desearán la formación como auditores internos para la gestión universitaria. Por lo tanto, el proceso mismo de formación debe ser trazable y documentado.

3. Que el proceso de formación permita, mediante el análisis de los resultados, la toma de acciones de mejora que asegure el desarrollo propio del proceso formativo como condición del desarrollo y perfeccionamiento del sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios.

Se perfila, entonces, como objetivo general del proceso de formación de auditores internos, el de asegurar la eficacia del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios a través de satisfacer las necesidades y requerimientos de formación al interior de la UCO para el equipo de auditores internos, con el fin de contribuir a la implementación más efectiva del sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, como componente transversal del modelo fundamentado en el Capítulo II de esta tesis como aporte teórico de la investigación.

Al abordar ahora la estructura y dinámica del proceso de formación de auditores internos, resulta indispensable para la fundamentación el análisis en particular de algunos de los componentes esenciales del proceso formativo, especialmente de aquellos que más reflejan el vínculo con el entorno social. Es así que se parte de la consideración de que en la teoría pedagógica y didáctica que propone Carlos Álvarez<sup>41</sup> se expresan dos leyes.

En la primera ley se formula el vínculo escuela-sociedad básicamente mediante la relación de los componentes o categorías Problema – Objeto – Objetivo.

El problema, el objeto y el objetivo son categorías que precisan la situación o configuración del proceso enseñanza-aprendizaje: el problema, en su estado inicial,

---

<sup>41</sup> Álvarez de Zayas, C. M. (1999b). *Dogmatismo, Constructivismo, Didáctica*. La Habana, Cuba: Monografía.

que refleja una necesidad social insatisfecha; el objeto queda constituido por el proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios; y de otra parte el objetivo, como presupuesto de satisfacción de dicha necesidad y, por lo tanto, manifestación de la solución del problema. La solución de la contradicción dialéctica problema-objetivo se alcanza en el desarrollo del proceso de formación del equipo de auditores internos.

La segunda ley expresa las relaciones entre los componentes del proceso, incluidos los personales y no personales, como categorías didácticas del proceso formativo de carácter docente educativo. Es obvio que los componentes personales se refieren a los sujetos principales que actúan en el proceso; los componentes no personales se definen, entonces, como: problema, objeto de estudio, objetivo, contenido, método, medio, forma y evaluación.

Al reconocer estas relaciones entre todos y cada uno de los componentes no personales, se puede analizar cómo, en el caso específico, el contenido es la configuración que adopta el proceso atendiendo aquella parte de la cultura (realidad previamente sistematizada por el hombre) que se introduce en dicho proceso. En la relación objetivo-contenido se manifiesta la dialéctica entre la realidad y los resultados a alcanzar por la institución educativa. El directivo aprende y desarrolla sus habilidades y competencias para la auditoría, como resultado de la construcción interpretativa y crítica de esa propia realidad durante el proceso de su formación como auditor interno.

En esa construcción se puede decir que, al propio tiempo que se forma como auditor interno, se refuerza su condición y capacidad de directivo institucional, al tener en cuenta que la formación del directivo como auditor se refiere principalmente a sus competencias para evaluar la gestión integral de los procesos universitarios, lo cual supone la capacidad para determinar si los cursos de las acciones de gestión tributan desde un enfoque integrador al cumplimiento de parámetros de eficiencia y eficacia, y consecuentemente al de efectividad de la gestión estratégica de la institución.

La solución de la contradicción dialéctica objetivo - contenido se resuelve en el método. El método es la configuración que adopta el proceso formativo en correspondencia con la participación de los sujetos que en él intervienen y se expresa como el componente (categoría) operacional del proceso, que manifiesta su orden, su lógica. El proceso de formación del equipo de auditores internos ha determinado un contenido que, a través de la socialización y aprehensión del mismo, va a permitir realizar los ciclos de evaluación de la gestión en la UCO.

Los restantes componentes como categorías didácticas también están presentes en el proceso formativo que aquí se fundamenta; lo que sucede es que, según el interés e intenciones, los componentes analizados resultan claves en la fundamentación que se pretende establecer.

En el proceso de formación de auditores, como proceso formativo en si mismo, se aprecian tres dimensiones, a saber: la instructiva, como el proceso y el resultado de formar a los hombres en una rama del saber humano, de una profesión, de “dar carrera para vivir”; también la educativa, que se refiere al componente axiológico que va conformando determinados rasgos de su personalidad mediante los cuales expresa los valores que los objetos y las personas tienen para él y prepara al auditor para relacionarse con los demás y vivir en sociedad; y la dimensión desarrolladora, como el proceso y el resultado de formar hombres en plenitud de sus facultades tanto espirituales como físicas, de “templar el espíritu y el cuerpo”<sup>42</sup>.

El directivo se forma en las tres dimensiones del proceso formativo para alcanzar su desarrollo; además de la instructiva hay que tomar en cuenta la dimensión educativa, los valores y sentimientos propios del hombre como ser social. La sociedad en su

---

<sup>42</sup>Álvarez de Zayas, C. M. (1999a) *La Escuela en la Vida*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

devenir histórico ha acumulado valores morales, religiosos, políticos y jurídicos, entre otros, que forman parte de los elementos más preciados de su cultura. El ciudadano, en nuestro caso concreto, el directivo en su formación como auditor, tiene que apropiarse de esos valores como parte de su preparación, y de lograrse esto, se considera educado.

La sociedad gesta las instituciones docentes con el fin de satisfacer una necesidad social de enorme trascendencia, a la que denomina encargo social y que consiste en preparar a los ciudadanos de esa sociedad, tanto en su pensamiento como en sus sentimientos, junto con la preparación inmediata para su actividad laboral, en correspondencia con los valores más importantes de la sociedad.

Al seguir la lógica de las ideas hasta aquí expuestas, se resume y concreta lo hasta ahora planteado en el proceso formativo para los auditores internos de la UCO, que se propone como acción estratégica previa e imprescindible para la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso. Se reconoce, además la existencia de ciertas dimensiones pedagógicas; tales dimensiones, como categorías de la pedagogía, válidas para cualquier proceso formativo, son: educativa, instructiva y desarrolladora.

La dimensión **instructiva**, aunque implica un “saber” como asimilación del conocimiento necesario, hace énfasis en el “saber hacer” referido a la formación de habilidades. La dimensión instructiva hace parte de las habilidades y competencias operacionales, como contenidos procedimentales que se requiere sean asimiladas y desarrolladas por el equipo de auditores internos, en cumplimiento del perfil del cargo de auditor, que se describirá más adelante en el presente capítulo. De aquí se desprende la importancia de que el equipo de directivos de la Universidad sea formado como auditor interno.

Cuando se hace referencia al concepto de competencias, en el desarrollo de la dimensión instructiva, se reconoce que actualmente el enfoque de formación por competencias rebasa los marcos de una concepción puramente instrumental para trascender a aspectos de la práctica educativa en general. Sin embargo, aquí se hace referencia tanto a las competencias específicas u operacionales del equipo auditor, consideradas una condición necesaria para el ejercicio de la auditoría, como a las competencias también específicas de los directivos, para desempeñarse eficazmente en la Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.

La dimensión **educativa** del proceso formativo de los auditores tiene relación con los principios, actitudes y valores que se evidencian durante la aplicación del proceso de evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios, especialmente aquellos que constituyen lo que se podría considerar como el “código de ética del auditor”. Así, al partir del establecimiento y análisis de ciertas normas de comportamiento, se pudo determinar lo que se ha denominado “Decálogo de comportamiento del auditor”.

Normas de comportamiento del auditor durante la auditoría:

1. Las evidencias objetivas deben ser identificadas en la lista de verificación.
2. Evitar conjeturas; se deben reportar hechos y evidencias objetivas, no dar opiniones.
3. Evitar dar sugerencias y observaciones de una actividad para mejorarla.
4. No comentar lo encontrado con otras personas ajenas al proceso de auditoría (deontología, ética profesional).

Decálogo del auditor:

1. Sea objetivo y racional en todas sus actuaciones. Aplique siempre objetivos éticos y morales en su comportamiento y desempeño.
2. Sea discreto, mantenga la confidencialidad.
3. Cumpla las normas y disposiciones de seguridad de la institución.
4. Realice la auditoría con objetividad en el sitio en que se realizan las actividades.

5. Mantenga el control de la auditoría y compruebe toda la información personalmente.
6. Permita que su interlocutor se exprese.
7. Concéntrese, evite que su atención se desvíe.
8. No se considere demasiado bueno como para no aprender de los demás; cada auditoría es una experiencia nueva.
9. Asegúrese de conocer plenamente los hechos y de obtener evidencias objetivas antes de emitir cualquier juicio.
10. Exponga los hechos ajustándose a la realidad sin herir susceptibilidades o crear conflictos.

La dimensión **desarrolladora** en el proceso de formación de los auditores internos hace referencia a la capacidad transformadora que se reflejará tanto en los auditores como en la institución educativa, capacidad que se debe evidenciar a través del ejercicio de la auditoría, y que podrá desarrollarse a través de la sistemática evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios y la realización de los ciclos de mejora.

Para la aplicación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso se requiere evidenciar el grado de desarrollo de las habilidades y competencias del equipo de personas que están siendo evaluadas, es decir, de las competencias para gestionar integralmente los procesos y que han sido determinadas previamente por la institución con carácter corporativo.

### **Estructuración curricular del proceso de formación de auditores internos.**

Este proceso de formación va dirigido a la preparación de auditores con una categoría reconocida internacionalmente como **Auditor Interno**, a diferencia de la categoría de Auditor Líder, calificado por instituciones de acreditación y organismos de certificación según normas internacionales determinadas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). Para alcanzar esta categoría debe cumplir

actividades de capacitación que incluyen la realización de evaluaciones mediante un proceso de entrenamiento. La formación del auditor interno, en este caso, se ajusta a criterios de la institución educativa UCO, que son abordados más adelante.

En cuanto a la estructuración curricular de este proceso de formación de los auditores internos, se aborda en este epígrafe algunos aspectos esenciales que van desde el programa mismo para la formación de auditores internos, los perfiles de ingreso y egreso, las características del proceso de selección de los futuros miembros del equipo de auditores internos y, finalmente, una propuesta de organización del programa.

### **Programa general del proceso de formación de auditores internos**

**Título:** Programa de formación para los auditores internos de la UCO

**Fundamentación del programa:** La fundamentación, expresada en el problema docente que origina este proceso de formación, se basa en la contradicción que existe entre la necesidad de evaluar la gestión integral de los procesos universitarios de la Universidad Católica de Oriente y el desconocimiento de mecanismos efectivos para realizarla por parte de las personas que deben ejecutar las auditorías a tales efectos.

La solución para esta contradicción se alcanza mediante la capacitación y formación de los potenciales auditores internos de la UCO en el dominio teórico y práctico del sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios de esta universidad, el cual se fundamenta teóricamente en esta investigación y constituye en parte en el aporte de aplicación práctica de esta tesis, que se complementa con la identificación y desarrollo de competencias y con el conocimiento permanente de la realidad de la institución .



Este programa está dirigido principalmente al personal directivo y especialistas de la propia universidad, quienes deberán conformar su equipo de auditores internos.

**Objetivo general del programa:** El propósito fundamental del programa es satisfacer las necesidades y requerimientos de formación de auditores internos en la UCO, de manera que se pueda implementar efectivamente el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, fundamentado en el presente trabajo científico.

**Objeto de estudio del programa:** El proceso de auditoría para la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO.

**Objetivos específicos del programa:** Como objetivos más específicos de este programa de formación, los cuales se alcanzarán con el desarrollo de sus actividades formativas, se han definido los siguientes:

1. Dotar a la Institución de un equipo competente de auditores internos de gestión.
2. Facilitar la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO.
3. Aportar a la creación de una ventaja competitiva para la UCO a través del proceso de autoevaluación institucional que potencie su capacidad transformadora.
4. Potenciar el desarrollo del conocimiento integral de la institución por parte de su equipo directivo, gracias a su formación, como auditores internos para la gestión universitaria.
5. Servir de modelo de gestión para otras instituciones universitarias del medio.

**Requisitos de ingreso:** La estrategia de implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO requiere de una identificación previa de necesidades al interior de la universidad; éstas se podrán observar mediante el análisis del perfil del equipo directivos de la institución. En la selección de los aspirantes que se

capacitarán para conformar el equipo de auditores internos se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

1. Ser profesionales de nivel directivo en la universidad con conocimiento integral de la UCO.
2. Tener deseos de participar en procesos de formación y realización de auditorías internas de gestión.
3. Tener disponibilidad de tiempo para la planificación, realización, documentación y seguimiento a las auditorías internas de gestión en la UCO.
4. Tener formación y/o experiencia en disciplinas sociales y en gestión de procesos universitarios.
5. Contar con un nivel de formación y experiencia en sistemas de auditoría interna y/o externa.
6. Dar cumplimiento previo aceptable del perfil de auditor interno.

**Duración del programa:** El programa tendrá una duración total de 80 horas en cada edición, de las cuales 30 corresponden a un curso de carácter académico y un entrenamiento de 50 horas en el desarrollo de actividades de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios.

**Modalidad del programa:** Se define la modalidad del programa como de tiempo parcial, lo que permite atender a las características de los participantes, especificadas en el perfil o requisitos de ingreso, ya que ellos recibirán su formación de forma simultánea con el desarrollo de sus funciones directivas.

1. **Perfil del egresado:** En los requisitos de ingreso expresado anteriormente se han establecido los criterios de educación y experiencia y en la identificación de las competencias igualmente se han determinado los criterios de formación que se complementan con las evidencias objetivas; lo anterior permite dar cumplimiento a los elementos que constituyen el perfil del cargo de auditor interno.

**Estructura del programa:**

ACTIVIDADES	HORAS
Curso	30
Entrenamiento	50
TOTAL	80

**Consideraciones metodológicas generales del programa:** La formación como auditor interno es un proceso de largo plazo, en el cual se desarrollan habilidades, destrezas y competencias, se crea cultura para la autoevaluación con valores y principios y se potencia la capacidad de mejora del proceso mismo de autoevaluación, al implementar mejoras de manera continua. Esto permitirá a la UCO fortalecer su capacidad de transformación, de manera sostenida, en función de asegurar el encargo social asignado a la universidad, lo que se traducirá en el mediano y largo plazo en un proceso formativo para la UCO.

El proceso de formación para el equipo de auditores internos sigue una lógica metodológica que se manifiesta en una secuencia que va desde el conocimiento teórico de los métodos y técnicas de auditoría, pasando por el conocimiento del Plan de Desarrollo 2006 – 2015 de la UCO y de la estructura de la universidad que le da soporte al mismo, para concluir con la realización del entrenamiento en las condiciones propias y específicas del desarrollo del proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios, como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.

En consecuencia con lo expresado anteriormente, la estructuración curricular de este proceso de formación tiene dos etapas o fases básicas. Una primera fase, que es de carácter académico y se desarrolla mediante un curso de 30 horas lectivas, que habilita al aspirante a auditor interno con los conocimientos y habilidades básicas de esta actividad, entre otras, las determinadas en la Norma ISO 19011 versión 2002. Y

una segunda fase, clasificada como de carácter laboral, que se organiza en forma de un entrenamiento práctico de 50 horas en las condiciones propias de su ejercicio como auditor y que se encamina principalmente a consolidar sus competencias. En ambas etapas queda claro que, aunque de manera diferente, se potenciará la formación axiológica del auditor.

La etapa de entrenamiento resulta aquí especialmente importante para cualificar al auditor interno, está basada en la experiencia de formación de auditores líderes con calificación internacional, que ha dado excelentes resultados, aunque en el caso particular que le compete al presente trabajo se determina con un nivel de extensión menor, dado que sólo se requiere el desarrollo de las competencias para la aplicación del proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

**Evaluación general del programa de formación:** El proceso de formación requiere de una evaluación de asimilación de las técnicas, métodos y teorías adquiridas por el equipo de auditores internos. Esta evaluación sirve para retroalimentar el proceso mismo de formación y para reforzar las necesidades individuales identificadas a través de su análisis. Igualmente, se evalúa el desempeño de los auditores internos, luego de realizados los ciclos de auditoría interna en la universidad, como una medida de la idoneidad del proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO.

El proceso formativo como auditor de la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO se evaluará de manera general e integral a partir de los resultados demostrados en el desarrollo de habilidades y competencias propias de los auditores internos asimiladas en el curso y desarrolladas y consolidadas en el entrenamiento.

### **3.4.3 Puesta en marcha del sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.**

Evaluable el proceso de formación de los auditores internos, se procede a programar y a realizar los dos primeros ciclos de auditoría interna a la gestión integral de los procesos universitarios, con intervalos de un semestre. De manera paralela se inicia la autoevaluación a la gestión de los procesos universitarios por parte de los directivos de éstos, que se constata con los registros trimestrales; se deben comprometer acciones de mejora con base en los análisis de los informes de la auditoría interna, los análisis de los datos de los indicadores de desempeño por parte de los directivos de los procesos universitarios; y cuando se conozca la eficacia de las mismas, se procede a planificar y realizar la primera evaluación anual a la gestión integral a los procesos universitarios por parte de la alta dirección. De este modo, se puede concluir que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, ha sido implementado en la UCO.

### **3.5 Evaluación de la estrategia.**

En cumplimiento de las etapas planificadas dentro del modelo de la estrategia para la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso en la UCO, se requiere realizar la evaluación de dicha estrategia, y para ello se determinan los siguientes criterios que permitirán concluir, en el mediano plazo, acerca de la eficacia de la misma:

- La actualización del direccionamiento estratégico institucional incluye la Misión de la Universidad, el Modelo Pedagógico Institucional y el Proyecto Educativo Institucional.
- La actualización de las metas de los indicadores de gestión correspondientes a la calidad y pertinencia de las dimensiones instructiva, educativa y

desarrolladora del proceso en lo formativo y social, asignados a cada uno de los procesos universitarios.

- La realización anual de la evaluación integral de los procesos universitarios en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la Institución.
- El plan de mejora, el seguimiento al cumplimiento del mismo y la evaluación sistemática de la eficacia de las acciones tomadas por los directivos de los procesos universitarios.
- La asignación de recursos para los directivos responsables de la ejecución de las acciones de mejora.
- El desarrollo de nuevas competencias en el personal directivo de la Institución como resultado de las evaluaciones a la gestión integral de los procesos universitarios anteriores.
- La verificación de que el programa de desarrollo institucional ha cumplido con su cronograma de actividades y ha sido implantado eficazmente.
- Si los resultados relacionados con la gestión integral de los procesos universitarios en directa relación con el cumplimiento del encargo social de la Institución son conformes con las disposiciones previstas.
- Si el Sistema permite detectar cualquier deficiencia o desviación.
- Si se implementan acciones correctivas eficaces en la Institución.
- Si la información proveniente del sistema permite retroalimentar a la alta dirección.
- El plan de mejora, el seguimiento al cumplimiento del mismo y la evaluación sistemática de la eficacia de las acciones tomadas por el directivo y su equipo de trabajo del proceso universitario.
- La eficacia de la capacitación en función del logro del objetivo determinado en función del desarrollo de habilidades y competencias.

### 3.6 Validación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso y de la estrategia para la implementación. (Ver Anexo 8)

A continuación compartimos las estadísticas obtenidas que revelan los siguientes resultados:

Caracterización del grupo de expertos								
Ocupación.			Nivel educativo.			Dominio del tema.		
Directivo IES	13	66%	Magíster	10	50%	Grado 9	10	50%
						Grado 8	6	33%
Docente	13	66%	Doctores	16	83%	Grado 7	4	17%

Grado de influencia de las fuentes de argumentación											
Análisis teórico			100%	Estudio autores nacionales			100%	Su propio conocimiento del estado del problema en las IES colombianas			100 %
A	M	B		A	M	B		A	M	B	
83%	17%			66%	34%			83%	17%		
Experiencia práctica			100%	Estudio autores extranjeros			100%	Su intuición			100 %

Su evaluación sobre la conceptualización del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso					
Componentes	Grado de importancia				
	Absoluta mente pertinente	Muy pertinente	Pertinente	Poco pertinente	Nada pertinente
La teoría de la contingencia integrativa	66%	17%	17%		
Premisas teóricas y metodológicas en la evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios	50%	50%			
El proceso de integración en la auditoría a la gestión integral.	66%	34%			
Los componentes: Rector, Transversal y Dinamizador del proceso	50%	50%			

Relaciones entre los componentes: Rector, Transversal y Dinamizador del proceso	66%	34%			
Los principios normativos de administración del sistema	84%	16%			
Las regularidades del sistema	66%	34%			
El sistema de medición	66%	34%			

Su evaluación sobre la estrategia para implantar el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso para la UCO					
Componentes	Grado de importancia				
	Imprescindible	Muy útil	Útil	Poco importante	Nada importante
Fundamentación de la estrategia	66%	34%			
Generalidades del proceso de formación de los auditores internos para el sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, como componente transversal del modelo	17%	83%			
Fundamentos pedagógicos y didácticos esenciales del proceso de formación de auditores	83%	17%			
Las competencias laborales como componente de la estrategia del implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso	66%	34%			
Evaluación de la estrategia para la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso	66%	34%			

Conclusiones finales			
Pregunta	Si	Parcialmente	No
¿En qué medida la estrategia propuesta es expresión de los principios esenciales del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso?	83%	17%	
¿Considera que el Sistema diseñado para la Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso en la UCO, desde sus referentes teóricos y metodológicos, resulta factible de aplicar, según la estrategia propuesta?	100%		

Es así que, como resultado de la aplicación de este instrumento, se ha obtenido una valoración positiva, quedando validado por el grupo de expertos, el modelo y su estrategia de implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso en la Universidad Católica de Oriente.

### 3.7 Conclusiones del capítulo.



En esta parte de la investigación se logra establecer la relación entre el modelo teórico que se fundamentó para el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, y las posibilidades que tiene de ser implementado en la UCO, a través de la estrategia diseñada para tal fin desde sus componentes: Determinación de las competencias de los auditores internos, la realización del proceso de formación de los auditores internos, y la puesta en marcha del sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso.

En el presente capítulo se consigue describir las competencias laborales requeridas por el equipo directivo de la UCO y los criterios que permiten evidenciar, de manera objetiva, su aplicación. Se logra contextualizar acerca de los momentos en los cuales la UCO puede conocer la realidad institucional en términos de capacidad de transformación, y se describen los componentes del proceso formativo, documentando su contenido y criterios de evaluación, lo que ha permitido consolidar el proceso mismo desde las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora, propuestas por la pedagogía para los procesos formativos.

Se observa el resultado de la evaluación realizada al presente trabajo de investigación científica por un grupo de expertos en este proceso específico de la gestión educativa.

## **CONCLUSIONES**

Queda demostrado que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, le permitirá a la institución, a través de su implementación, superar las deficiencias e insuficiencias del proceso de evaluación, con el fin de dar cumplimiento a las exigencias sociales planteadas a la Universidad y asegurar el encargo social.

El Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, al resolver las deficiencias e insuficiencias en sus procesos de evaluación de gestión, se constituye en un aporte a la gestión educativa y una contribución a la economía de la educación, en función de fortalecer su gestión, haciéndola más eficiente en el uso de los recursos, más eficaz en el desempeño de sus procesos, y más pertinente en lo formativo y social.

Al tener en cuenta el nuevo concepto de gestión por procesos desde el enfoque sistémico e integral, observado a través de la aplicación de la auditoría como proceso, entra éste a ser un modelo gerencial que ayuda a resolver problemas de ineficiencias e ineficacias en todo tipo de organización social, en este caso y especialmente en la Universidad Católica de Oriente.

La evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios podrá evidenciar la pertinencia en lo formativo y social, la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos, las relaciones causales entre los componentes de la estructura, la formalidad de ésta y la informalidad de los sistemas de evaluación, lo que asegura el control de la institución por parte de la alta dirección con miras a la consecución del

desarrollo sostenible y la creación de ventajas diferenciadoras en el sector educativo de nivel superior.

Se fortalecerá el desarrollo de competencias de gestión, desde las requeridas para la evaluación misma, la determinación e implementación de la medición de indicadores, la aplicación de auditoría interna, hasta la toma de acciones de mejora eficaces y su correspondiente seguimiento posterior.

Se evidencia la novedad científica del presente trabajo de tesis, que se expresa en el hecho de que se fundamenta un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, que permite evaluar el nivel de integralidad del Modelo Pedagógico, el Proyecto Educativo Institucional y los procesos universitarios, y que contiene una estrategia de implementación a través del conocimiento permanente del diagnóstico de la realidad actual, la determinación y desarrollo de las habilidades y competencias laborales requeridas por el Sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios fundamentado para la Universidad y el desarrollo del proceso de formación de auditores internos.

La aplicación sistemática y continua de la auditoría a la gestión integral como proceso y como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios en la UCO se convierte, en el mediano y largo plazo, en un proceso formativo para la institución, dado que en él están presentes las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora, lo que permitirá conseguir la transformación institucional con pertinencia y calidad.

## **RECOMENDACIONES.**

El contenido de este trabajo es apenas un inicio en el tema de la evaluación institucional a la gestión integral de los procesos universitarios, el cual requiere ser profundizado aun más por parte de profesionales de la gestión educativa, a quienes motive la actividad de la auditoría a la gestión integral de estos procesos.

Para ello se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar desarrollando y profundizando estos estudios con el fin de perfeccionar el sistema propuesto a partir de las experiencias de su aplicación en la Universidad Católica de Oriente y su consideración de aplicación en otras instituciones sociales.
2. Divulgar estos resultados y los de su aplicación en la Universidad Católica de Oriente, a fin de que el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso pueda ser replicado en otras muchas instituciones educativas que tienen deficiencias e insuficiencias en sus procesos de evaluación de gestión. De esta manera se participa con un aporte a la gestión educativa y una contribución a la economía de la educación que requieren las Instituciones de Educación Superior.
3. Crear las condiciones propicias en la UCO para asegurar que la decisión de los estamentos directivos de poner en práctica el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, pueda tener, efectivamente, una buena aceptación por parte del equipo de personas responsables de los mismos; estas condiciones tienen que

ver con aspectos comunicacionales, motivacionales y de clima institucional para conseguir un entendimiento y apoyo colectivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abbagnano, N. (1997). *Diccionario de Filosofía*. ("La objetividad en las ciencias sociales y en la práctica social", 1904, en *The Methodology of the Social Science*, 1949. p. 84). Santafé de Bogotá, Colombia. Fondo de cultura económica, p. 867.
2. Alarcón, R. (1996). *La universidad como institución social*. Universidad Andina Francisco Xavier de Sucre, Bolivia.
3. Aldana Valdés, E. (1990). *Planeación en entidades de educación en la búsqueda permanente del rumbo*. Bogotá, Corporación editorial universitaria de Colombia.
4. Allard, R. (1999). *Rol del Estado, políticas e instrumentos de acción pública en educación superior en Chile*, en *Estudios Sociales*, CPU, N° 102, trimestre 4, Santiago, Chile.
5. Álvarez de Zayas, C. M. (1992) *El Vínculo Pregrado – Postgrado: Un Problema no Resuelto*. La Habana, Cuba: Monografía.
6. Álvarez de Zayas, C. M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
7. Álvarez de Zayas, C. M. y González Agudelo, E. M. (1998a). *Lecciones de Didáctica General*. Medellín, Colombia: Impresión Edinalco Ltda.
8. Álvarez de Zayas, C. M. (1998b). *Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
9. Álvarez de Zayas, C. M. (1999a) *La Escuela en la Vida*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
10. Álvarez de Zayas, C. M. (1999b) *Dogmatismo, Constructivismo, Didáctica*. La Habana Cuba: Monografía.
11. Álvarez de Zayas, C. M. y Sierra Lombardía, V. M. (2002) *La Universidad de Excelencia*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
12. Álvarez de Zayas, C. M. y Fuentes González, H. C. (s/e) *Didáctica del Postgrado*. La Habana, Cuba: Monografía.

13. Álvarez de Zayas, C. M (s/e). *El Componente, La Ley y la Dimensión en el Proceso Docente – Educativo*. La Habana, Cuba: Monografía.
14. Álvarez de Zayas, C. M. (s/e) *Pedagogía y Didáctica*. La Habana, Cuba: Monografía.
15. Amaya de Ochoa G. (1996). *La Universidad: Futuro de la Sociedad*. Memorias del Seminario Internacional: Filosofía de la Educación superior. Medellín. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
16. ANUIES. Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La Educación Superior hacia el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo*. México,
17. Aristimuño, A. (2004) *Las competencias en la Educación Superior: ¿demonio u oportunidad?* Departamento de Educación de la Universidad Católica del Uruguay.
18. Augusto, C., y Col. (1997). *Evaluación institucional*". Ponencia Pedagogía-97. Sao Paulo. Brasil.
19. Ayarza, H. (1995, Enero - Junio). Evaluación de la educación superior como estrategia para el cambio. *Revista Universitaria* No. 9, México, D. F.
20. Banco Mundial. (2000). *La educación en los países en desarrollo: peligros y promesas*. Washintong DC 161p  
[www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pd](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pd)
21. Barnnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona, España. Gedisa.
22. Barrio Tato, L. (1998). *Auditoría interna en universidades: situación actual y perspectivas de futuro de la función de auditoría interna en la universidad española*. Madrid, España. Editores: Instituto de Auditores Internos de España.
23. Beer, S. (1973). *Práctica Cibernética en el Gobierno*. Título original en inglés "*Fanfare for Effective Freedomm*" Conferencia dictada en Brighton, Inglaterra.
24. Bellocchio, M. (2005) ¿Qué significa competencias cuando hablamos de "Curriculum basado en competencias"? Conferencia impartida en la Facultad de Arquitectura, UANL, Monterrey, Nuevo León.
25. Benítez, F. (1996). *Calidad de la Educación Superior Cubana*. CRESALC

26. Bessuri, E. (Editora). (1993). *Evaluación de la calidad Académica*. ESCO. Paris, Francia: Vol. 3 pp. 52 y 53
27. Blanchard, K. (1997). *Administración por Valores*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
28. Blanchard, K. (1997). *Empowerment*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
29. Borrero S. J. (2001). *Prospectiva Universitaria*. Documento No. 40 del Simposio Permanente sobre la Universidad. XX Seminario General Nacional. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
30. Bricall, J. (2000). *Calidad y acreditación. Universidad 2 Mil*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Madrid, España. P. 7.
31. Briones G. (1996) *¿Qué significa la Modernización de la Universidad en América Latina? La Búsqueda de respuestas*. Memorias del Seminario Internacional: Filosofía de la Educación superior. Medellín, Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
32. Brunner, J. J. (1988, septiembre). *La Internacionalización de los Problemas y los Desafíos que enfrenta la Educación Superior*. Ponencia presentada al Seminario Internacional "Temas fundamentales para el Desarrollo Universitario", organizado por CINDA. Santiago de Chile.
33. Brünner, J. J. (1999, Número 91). "Los Nuevos Desafíos de la Universidad" Educyt. *Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires*, Argentina: núm. 91.
34. Brunner, J. J. y Briones, G. (1992). *Higher Education in Chile: Effects of the 1980 Reform*, Documento preparado para el Banco Mundial.
35. Caballero Bustamante (2005). *Control Interno. Informativo Auditoría*. Lima, Perú. Editorial Tinco SA.
36. Carmona González, M. (1996). *Tendencias Actuales de la auditoría interna*. Conferencia en el Taller Nacional sobre auditoría Interna. Ministerio de Educación Superior, Cuba.



37. Carmona González, M. (1997). *Tendencias en la Auditoría Interna*. Conferencia impartida en Abril de 1997 en La Universidad de Córdoba, España.
38. Cashin, J. A., Neuwirth P.D. & Levy J.F. (2004). *Manual de Auditoría*. Madrid, España, Mc. Graw-Hill Inc.
39. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES (1998). *Temáticas Gerenciales Cubanas 1997*. La Habana, Cuba.
40. CEPES (1992). *Reflexiones sobre la administración y el planeamiento universitario*. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
41. Champi, J. (1995). *Reingeniería en la Gerencia. Cómo Mejorar el trabajo Gerencial para Rediseñar con Éxito*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
42. Cifuentes, J. y Pérez M. D. (2001). *Sistema de acreditación colombiano, visión analítica*. Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.  
[www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf)
43. Clavijo, G. (2001). *Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana del tercer milenio*. Tesis doctoral. Santiago de Cuba.
44. Colciencias (1992). *Convocatoria a la Creatividad. Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Tercer Mundo.
45. Colciencias. 1998. *Colombia: Al Filo de la Oportunidad*. Informe de la Misión de Sabios. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo I Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
46. Colección UDUAL (1995). *Administración universitaria en América Latina, una perspectiva estratégica*. México. Segunda edición, UDUAL.
47. Colectivo de Autores. (1996). *Tendencias Pedagógicas Contemporáneas*. Universidad de la Sabana. Departamento de Psicología y Pedagogía. Ibagué, Colombia: Fondo Editorial Corporación Universitaria de Ibagué.
48. Comisión de Estudio de la Educación Superior. (1990). *Una política para el desarrollo de la educación superior en la década de los noventa*, Santiago, Chile.
49. Comisión Económica Europea (1995). *El libro blanco sobre educación y formación de la Unión Europea*. Capítulo 1, p. 1.

50. Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. CNAP. (2001). *Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación*. Santiago de Chile.
51. Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. CNAP. (2002). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Santiago de Chile.
52. Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. CNAP. (2003). *Calidad de la educación superior: un proyecto de ley fruto del trabajo colectivo*. Santiago, Chile.
53. Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. CNAP. (2003). *Estudio de sedes de instituciones de educación superior en Chile*, Santiago, Chile.  
Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. CNAP. (2003). *Guía para la acreditación institucional*.
54. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno* (Informe COSO). .Publicación editada en los Estados Unidos.
55. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos*. Marco Integrado (COSO II). España. PricewaterhouseCoopers en España y el Instituto de Auditores Internos de España.
56. Consejo Nacional de Acreditación (enero 1998). *La Evaluación Externa en el Contexto de la Acreditación en Colombia*. Santa fe de Bogotá, Colombia.
57. Consejo Nacional de Acreditación. (2001). *Criterios y Procedimientos para el Registro Calificado de Programas Académicos de Pregrado en Ciencias de la Salud*. Bogotá, Colombia.
58. Consejo Superior de Educación. CSE. (1991). *Un año de trabajo*, Santiago, Chile.
59. Consejo Superior de Educación. CSE. (1994). *Boletín oficial, normas generales*. Santiago, Chile.
60. Consejo Superior de Educación. CSE. (1998). *Ocho años de experiencia: 1990-1998*. Santiago, Chile.

61. Contraloría General de la República. (2004). *Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU)*. Lima: Editora Perú.
62. Contraloría General de la República. (2004). *Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público*. Lima. Editora Perú.
63. Contreras, E. (2000). *Manual del Auditor*. Lima, Perú. CONCYTEC
64. Coopers & Lybrand. (1984). *Manual de auditoría*. Bilbao, España. Deusto
65. Coopers & Lybrand. 1993, *Contabilidad, Auditoría y Control Interno*. Madrid, España. Edición Diario Expansión,
66. Coopers & Lybrand. (1996). *Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa*. Serie Control interno, auditoría y seguridad informática. Madrid, España. Diario Expansión.
67. Cortina, M. Fuentes, H. (1998). Aplicación del modelo holístico configuracional a la dirección de instituciones universitarias de carácter nacional. Santiago de Cuba. *Revista Cátedra*, No. 2, CeeS.
68. Cortina, M. (1999). *Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente*. Tesis doctoral. Universidad de Oriente.
69. \_\_\_\_\_ (1999). Las universidades nacionales, regularidades en su pertinencia e impacto social, en *Libro de Resúmenes*. I Taller Internacional Sobre Innovación Educativa. Evento INNOED'99, Las Tunas, Marzo-Abril.
70. Cortina, M., Fuentes, H. y Roldán, A. (1999). Caracterización de los procesos universitarios en las Instituciones de Educación Superior de Carácter Nacional, Santiago de Cuba. *Revista Cátedra*, No. 1, CeeS.
71. \_\_\_\_\_ (1999). Una estrategia de dirección para la Universidad de Oriente desde nuevas concepciones pedagógicas y de dirección. *Revista Cátedra*. No. 1, Santiago de Cuba, CeeS.
72. Cortina, M.; Gutiérrez, E.; Fuentes, H.; Roldán, A. (1999). Estrategia de dirección de las instituciones de la Educación Superior, su aplicación en el caso de una Universidad de carácter nacional, en *Libro de Resúmenes*. I Taller Internacional Sobre Innovación Educativa. Evento INNOED'99, Las Tunas, Marzo-Abril.

73. \_\_\_\_\_ (1999): *Modelo para la dirección estratégica de las Instituciones de la Educación Superior*. Monografía, Universidad de Oriente.
74. Covey, S. (1997). *Reformulando los Principios. Los Principios Primero*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
75. Crawford, J., Mathews, C., Cooper, B. (1996). *Outsourcing of internal audit*, Australian Accountant, vol:66, 37-39
76. CRESALC/UNESCO (1996). *Conferencia introductoria*. La Habana, Cuba.
77. \_\_\_\_\_ (1996) *Informe final y plan de acción*. Conferencia de La Habana.
78. \_\_\_\_\_ (1996): *Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Introducción general*. Caracas, Venezuela. CRESAL / UNESCO, p. 7.
79. Crespo, M. (1996). *Las transformaciones de la Universidad en cara al siglo XXI*. CRESALC.
80. David, R. (1994). *Gerencia estratégica*. Colombia, Editorial LEGIS.
81. Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Informe de la UNESCO. Madrid, España: Santillana.
82. Delval, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Madrid, España: UNESCO.
83. Dewey, J. (1971). *Democracia y Educación. Una Introducción a la Filosofía de la Educación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Losada.
84. Diario *La Opinión*. (mayo 17 de 1985). Cúcuta, Colombia: p. 3.
85. Díaz Domínguez, T. (1998). *Enfoques Didácticos*. Universidad Pinar del Río, Cuba.
86. Díaz Domínguez, T. (1998). *Modelo para el desarrollo metodológico del PDE en los niveles de carrera, disciplina y año académico, en la educación superior*. Tesis doctoral. Universidad Pinar del Río, Cuba.
87. Díaz Domínguez, T. (2000). *La Educación como Factor de Desarrollo*. Trabajo presentado en el IV Encuentro de estudios prospectivos. Región Andina. Sociedad, Educación y Desarrollo. Agosto. Medellín, Colombia.
88. Díaz, M. de M. (1994). *La Calidad de la Educación y las variables de proceso*, En: *Calidad de Vida en los Centros Educativos*. Centros Asociados de la UNED de Asturias. Jornada educativa Gijón, España: pp. 265 – 266.

89. Díaz Pedroza, H. A. y Becerra Quintero, G. E. (1992). *El control interno de las empresas pequeñas y medianas Mexicanas*. Conferencia en congreso internacional “Contabilidad, Finanzas, Coste y Auditoría en el proceso de integración Iberoamericano”, Universidad de La Habana, Cuba.
90. Didriksson, A. (1996). *Una agenda del presente para la construcción del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe, en La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO, Caracas, CRESALC/UNESCO
91. \_\_\_\_\_ (2000). *La Universidad de la Innovación*. México. Editorial Trillas.
92. Donald Warren Jr. J., Edelson, L. W., & Ley Parker, X., (Cooper & Lybrand). (1996). *Serie Control interno, Auditoría y Seguridad informática, Tecnología de la información y control interno*. Madrid, España. Edición especial diario Expansión.
93. Drucker, P. (1994). *La Sociedad Post – Capitalista*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
94. Drucker, P. (1996). *La Organización Basada en la Información*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
95. Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
96. Durkheim, E. (1988). *Educación y Sociología*. Barcelona, España. Ediciones 62.
97. El-Khawas, E. y otros. (1998). *El control de calidad en la educación superior: avances recientes y dificultades por superar*. Banco Mundial, Serie Educación.
98. Elorreaga Montenegro, G. (2002). *Curso de Auditoría Interna*. Chiclayo- Perú. Edición a cargo del autor.
99. Escalante, S. (1996). *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*, en Colección UDUAL No. 3.
100. Estévez, Solano C. (1996). *Evaluación Integral por Procesos*. Santafé de Bogotá., Colombia: Editorial Mesa Redonda Magisterio.
101. Estrabao, A. (1998). *Programa para la dirección de la formación del profesional en las Facultades*. Tesis de Maestría, Santiago de Cuba.

102. Fabelo Corzo, J. M. (1989). *Práctica, Conocimiento y Valoración*. La Habana, Cuba.
103. Faure, E. y otros. (1980). *Aprender a Ser*. UNESCO. Madrid. España: Alianza Universidad.
104. Federación internacional de Contadores –IFAC- (2000). *Normas Internacionales de Auditoría*. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
105. Fuentes González, H. C. (1994). Tendencias en el perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba. *Revista Pro-posições*, Vol. 5, No. 3 [15], Facultad de Educación, Universidad Estadual de Campinas, Brasil.
106. \_\_\_\_\_ (1997). *La universidad y sus procesos, vista desde un enfoque holístico*. Santiago de Cuba. CeeS "Manuel F. Gran".
107. Fuentes González, H. C., Mestre Gómez, U. y Repilado Ramírez, F. L. (1997). *Fundamentos Didácticos para un Proceso de Enseñanza – Aprendizaje Participativo*. Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran” Universidad de Oriente. Santiago, Cuba.
108. Garay, L. J. (2002). *Repensar a Colombia. Hacia un nuevo contrato social*. Planteamientos discutidos en el Taller “Educación, Cultura y Ética”, coordinado por el autor dentro de los Talleres del Milenio convocados por el PNUD de las Naciones Unidas, Colombia.
109. García Guadilla, C. (1996). *Situación y principales dinámicas de transformación en la educación superior*. Cátedra UNESCO de la Universidad de los Andes, Caracas, Venezuela: Ediciones Cresalc – UNESCO, p. 270.
110. Gauntt, J. & Glezen, G. W. (1997). *Los procedimientos de auditoría analíticos*. New York, USA. Internal Auditing, Vol: 54, Págs.56-60.
111. *Gestión de la educación*. Obtenido el 21 de mayo de 2006 desde [http://www.pntic.mec.es/calidad/gestion\\_escolar1.htm](http://www.pntic.mec.es/calidad/gestion_escolar1.htm).
112. Gibson, Rowan. (1997). *Reformulando los Negocios*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
113. Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción*. Barcelona, España: Alfaomega Editores.

114. Goldratt, E. M. (1986). *La Meta*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.
115. \_\_\_\_\_ (1989). *No Fue la Suerte*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.
116. \_\_\_\_\_ (1989). *La Carrera*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.
117. \_\_\_\_\_ (1990) *El Síndrome del Pajar*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.
118. \_\_\_\_\_ (1997). *Replanteando el Control y la Complejidad. Concentrarse en las Restricciones, no en los Costos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
119. \_\_\_\_\_ (1997). *Cadena Crítica*. USA: The North River Press Publishing Corporation.
120. Gómez Buendía H. (1998). *Educación, la agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano*. Programas de Naciones Unidas para el desarrollo. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
121. González, L. E. (2003). *Los nuevos proveedores externos de educación superior en Chile*, , en *Cruzando fronteras: nuevos desafíos para la educación superior*, Santiago, Chile, CSE, Serie Seminarios N° 7.
122. González Marín, R. (2002). *Dirección de Organizaciones y Auditoría Interna*. Madrid, España. Instituto de Auditores Internos de España.
123. González Moena S. (1997). *Pensamiento Complejo*. Compilador. En torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mesa Redonda Magisterio.
124. González, E. M. (1997). *La Práctica Como Alternativa Pedagógica*. En: *La Práctica, una Forma de Proyección Social*. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. P.16 – 26.
125. Gottifredi, J. C. (1996). *La pertinencia de la educación superior". La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio*. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Junio. Montevideo.
126. Guedez V. (1999, Número 38). La calidad de la educación en el marco de los nuevos paradigmas. *Revista Colombiana de Educación*. Santafé de Bogotá, Colombia. Universidad Pedagógica Nacional. Centro de Investigaciones CIUP. Editorial Plaza & Janés.

127. Gutiérrez, E. (1999). *Modelo para la dirección de la red de instituciones de educación superior cubanas*. p. 58. Tesis doctoral. Santiago de Cuba.
128. Hamel, G. *Replanteando la Competencia. Reinventando las Bases para la Competencia*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
129. Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una Empresa. ¡Casi todo está errado!* Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
130. Hammer, M. (1997). *Replanteando el Control y la Complejidad. Más allá del fin de la Administración*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
131. Handy, C. (1997). *Reformulando los Principio. Encontrar Sentido en la Incertidumbre*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
132. Handy, C. y otros. (1997). *Repensando el Futuro*. Editado por Rowan Gibson. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
133. Hernández Celis, D. (2007). La auditoría académica y las acciones de control para la buena administración de las universidades nacionales en el Perú. Publicado el 06 de junio del 2007 en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Indexado en Auditoría y control interno
134. Hernández Rodríguez, Fernando. (2002). *La auditoría operativa*. Lima, Perú, Editorial San Marcos SA.
135. Hernández Sampiere, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. Madrid, España, Mc. Graw-Hill Inc
136. Hevia Vázquez, E. (1999). *Fundamentos de la Auditoría Interna*. Madrid, España. Instituto de Auditores Internos de España.
137. .Himmel y Maltes. (1995). *Colección UDUAL*. Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. México. 2da. Edición. UDUAL.
138. Holmes, A. W. (2002). *Auditoría*. México, Unión Tipográfica Hispanoamericana.
139. Huerta, J., Pérez, I. y Castellanos, A. R. (2006). *Desarrollo curricular por competencias integrales*. Consultado en febrero de 2007. [www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html](http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html)
140. ICFES, Ministerio de Educación Nacional. 2002, agosto). *Elementos de Política para la Educación Superior Colombiana*. Memorias de Gestión y Prospectiva.



141. ICFES y Universidad Nacional de Colombia. (2002). *Estudio de la deserción estudiantil en la educación superior en Colombia*. Bogotá, Colombia. 93p.  
[www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf)
142. Instituto de Auditores Internos. (2006). *Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. México, D. F. Revisión: Febrero 2006. Iberdrola
143. Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (2004). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno- Informe COSO*- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
144. Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA). (2001). *Modelo de Control Interno-COCO*- Lima, Perú. Edición a cargo de Normaria- Argentina.
145. Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001). *El Nuevo Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y Código de Ética*. Lima, Perú. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
146. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2001). *Normas y procedimientos de auditoría*. México, D. F. IMCP.
147. Jaramillo, I. C. (2003). *Oficina Regional para América Latina y el Caribe la Internacionalización de la Educación Superior y su Dinámica en Colombia*. Washington, Dc. Banco Mundial. 65p  
[www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf)
148. Jarrillo, J. (1990). *Dirección estratégica*. Madrid. McGraw Hill Interamericana de España. S.A.
149. \_\_\_\_\_ (1991): *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas.
150. Johansen Bertoglio, O. (1994). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Méjico D.F, México: Limusa Grupo Noriega Editores.
151. Jonson, F. & Scholes, K. (2004). *Dirección Estratégica*. Madrid, España, Prentice May International Ltda.
152. Kagono. Nonaka. Sakakibara. y Okumura. (1994). *Estrategia y Organización*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes. P. 21.

153. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1997). *Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. S. A.
154. Kells, H. (1997). *Procesos de Autoevaluación: Una guía para la autoevaluación en la educación superior*. Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial. P. 252
155. Kelly, K. (1997). *Redefiniendo el Mundo. La Nueva Biología de los Negocios*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
156. Koontz, O'D. (2002). *Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.
157. Kotler, P. (1997). *Redefiniendo Mercados. Dibujando el Futuro Mercado*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
158. Kotter, J. (1997). *Reformulando el Liderazgo. Culturas y Coaliciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
159. Lemaitre, M. J. (2004). Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación. *Revista Calidad en la Educación*. Pregrado, Chile. CNAP.
- Lepore, D. y Cohen, O. (2002). *El Decálogo. Deming y Goldratt*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Piénsalo.
160. Lesourne, J. Educación y Sociedad. (1993) Los Desafíos del año 2000. Gedisa:Barcelona, España:Editorial Gedisa.
161. López Rupérez, F. (1997). *La gestión de calidad en educación*. Madrid, España: La Muralla.
162. Lorino, P. (1993). *El Control de Gestión Estratégico*. Barcelona, España: Alfaomega Editores.
163. Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de Sistemas*. Lecciones publicadas por Javier Torres Navarrete. Barcelona, España: Anthropos Editorial del Hombre.
164. Manganelli R. & Klein M. (2004). *Como hacer Reingeniería*. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
165. Maturana, H. y Varela, F. (1994). *El Árbol del Conocimiento*. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria S.A.

166. Maturana, H. (1995). *La Democracia es una obra de arte*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio.
167. Maturana, H.R. (1995). *Biology of self consciousness*. In Giuseppe Tranteur (Ed.), *Consciousness: distinction and reflection*. Naples. Editorial Bibliopolis. Italy.
168. Martín-Barbero, J. (2003) Saberes hoy: Diseminaciones, competencias y transversalidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 32, OEI, pp. 17-34.
169. Martín, M. & Rouhiainen (2006). *Estudios de caso sobre acreditación en Colombia, Hungría, India, Filipinas y Estados Unidos: tan similares pero tan diferentes*. Paris, Francia. Instituto Internacional de Planificación Educativa UNESCO.
170. Mejía Gómez, R. (2001). *La Evaluación de la Gestión en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Ponencia para el Seminario Internacional de Pedagogía. Agosto 27. Medellín, Colombia: Esumer.
171. Miller, J.G. (1978) *"The Living Systems Theory"*. *Behavioral Sciences*. New York: McGraw Hill.
172. Ministerio de Educación Nacional. *Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación y decretos reglamentarios*. Bogotá, Colombia.
173. Ministerio de Educación Nacional. (1999). *Reflexiones sobre el Decreto 272 de 1998 para la acreditación previa de programas de Educación*. Colección de documentos de reflexión. Número dos. Diciembre. Pedagogía y Educación. Santafé de Bogotá, Colombia.
174. Ministerio de Educación Nacional e ICFES. (2001 marzo). *Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior*. Bogotá, Colombia.
175. Ministerio de Finanzas y precios. (1995). *Seminario sobre Auditoria interna*. La Habana, Cuba.
176. Mintzberg, H. & Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos, casos*. México, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

177. Mora, J. M. (1999). *Evaluación y Gestión curricular. Transformación y Gestión Curricular*. Seminario taller. Septiembre 20 y 21. Medellín, Colombia. Universidad de Antioquia.
178. Morgan, G. (1995). *Imágenes de la Organización*. Madrid, España: Alfaomega Editores.
179. Morín, E. (1994). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
180. Morin E. (1995). *Paradigma de la Complejidad*. Seminario Universidad de la Salle, Facultad de Filosofía. Santafé de Bogotá, Colombia.
181. Morris, D. & Brandon, J. (1994). *Reingeniería*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Editores.
182. Naisbitt, J. (1997). *Redefiniendo el Mundo. De Naciones – Estado a Redes*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
183. Nassif, R. (1980). *Teoría de la Educación*. Madrid, España: Cincel
184. Navarro, A. M. (1996). *Una mirada a la práctica de la evaluación de la pertinencia social en la Universidad*, en Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. TL/039, La Habana, Cuba.
185. Noer, D. M. (1997). *El Cambio en las Organizaciones*. México D. F., México: Prentice hall.
186. NTC – ISO 19011 de 2002-11-27 *Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión*.
187. Núñez Jover, J. (1999). *La Ciencia y La Tecnología*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
188. OEA (1979). *Directorio Interamericano de Instituciones de Investigación y Desarrollo*. Washington, D. C, USA.
189. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1989). Obtenido el 21 de mayo de 2006 <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>
190. Ogliastri, E. (1988). *Manual de Planeación Estratégica*. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.

191. Panéz, J. (2002). *Auditoría Contemporánea*. Lima, Perú. Iberoamericana de Editores SA.
192. Parlad, CK. (1997) *Replanteando la Competencia. Estrategias para el Crecimiento*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
193. Peña, R. E. (1992). *Constitución Política de Colombia*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
194. Perea Salas, R. S. (2000). *Evaluación Curricular. En: Literatura Básica (Módulo Diseño Curricular)*. Araguaina TO, Brasil: ITIPAC.
195. Pérez Miranda, R. & Gallego-Badillo R. (1996). *Corrientes Constructivistas*. Santafé de Bogota, Colombia: Editorial Mesa Redonda Magisterio.
196. Pérez Sánchez, A. M y Bustamante Alfonso, L. M. (2004). La evaluación como actividad orientada a la transformación de los procesos formativos. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*, vol.18, no.4, p.11 ISSN 0864-2141.
197. Pérez Sánchez, A. M y Bustamante Alfonso, L. M. La evaluación como actividad orientada a la transformación de los procesos formativos. *Rev Cubana Educ Med Super*. [online]. sep.-dic. 2004, vol.18, no.4 [citado 10 Noviembre 2007], p.3.4. Disponible en la World Wide Web: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412004000400005&lng=es&nr m =iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000400005&lng=es&nr m =iso)>. ISSN 0864-2141.
198. Porter, M. (1997). *Replanteando la Competencia. Crear las Ventajas del Mañana*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
199. Porter Michael E. (2004). *Estrategia Competitiva*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
200. Porter Michael E. (2004). *Ventaja competitiva*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
201. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (1998). *Educación para el Siglo XXI. Hacia un Desarrollo Humano*. Santafé de Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
202. Pupo, P. (1991). *La Actividad como categoría filosófica*. La Habana, Cuba.
203. Quintana, J. M. (1989). *Pedagogía Social. Dykinson*. Madrid, España: Alianza Universidad. UNESCO.

204. Rais, A. & Trout, J. (1997). *Redefiniendo Mercados. Enfocados en un Mundo Difuso*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
205. Restrepo Cuartas J. (1996). *La Educación superior: Un compromiso con la Calidad*. Memorias del Seminario Internacional: Filosofía de la Educación superior. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
206. Revelo Revelo, J. (2002). *Reto de garantía y de fomento de la calidad*. Trabajo presentado en el Primer Seminario Internacional: Estudio e Información acerca de los sistemas de evaluación y acreditación de la educación superior en Iberoamérica, julio, Cartagena, Colombia.
207. Rodríguez Gómez, R. (abril-junio 2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. Una propuesta de la ANUIES. N. 122. México, D.F.: Editorial ANUIES.
208. Rodríguez González, O. y Alemañy Ramos, S. (1996). *Experiencias en la aplicación de la administración por objetivos en las universidades cubanas*. Conferencias. MES, Habana, Cuba.
209. Rodríguez, R. (2006). *La Universidad Latinoamericana y el Siglo XXI: Algunos Retos Estructurales*. Centro de Estudios sobre la Universidad. Uman, México. 28p [www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf)
210. \_\_\_\_\_ (1996)). *Planeación estratégica de las universidades cubanas*, en III Taller internacional sobre Educación Superior y sus perspectivas, Habana, Cuba, CEPES.
211. Ruiz Calleja, J. M. (2004). *Dirección y Gestión educativa*. ESUMER. Medellín, Colombia.
212. Ruiz Calleja, J. M. (2006). *El estudio-trabajo como principio pedagógico en la formación de profesionales*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Pedagogía, Colima, Col. 18, 19 y 20 de octubre de 2006, México.
213. Ruiz Calleja, J. M. (2007). *Una aproximación al tema de las competencias profesionales y la formación pedagógica*. Conferencia impartida en el Instituto Superior de Educación Normal del Estado de Colima, México, mayo de 2007.
214. Santillana González, J. R. (2001). *Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría*. México, D. F. ECAFSA, Thomson Learning.

215. Santillana González, J. R. (2002). *Auditoría Interna integral. Administrativa, operacional y financiera*. México, D. F. Editorial Thomson.
216. Sallenave, J. P. (1995). *La Gerencia Integral*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
217. Sawyer, L. B. (1981). *The Practice of Modern Internal Auditing*. Altamonte Springs – Florida (USA): Editorial “The Institute of Internal Auditors”
218. Senge, P. M. (1995). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
219. Sengue, P. (1997). *Replanteando el Control y la Complejidad. Por el Ojo de la Aguja*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma
220. Serna Gómez, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Teoría, Metodología. Serie Gerentes. Santafé de Bogotá, Colombia: RAM Editores y Cía. Ltda.
221. Sierra, G. y Orta, M. (1996). *Teoría de la Auditoría Financiera*. Madrid, España. Primera edición. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
222. Spendolini, M.J. (1994). *Benchmarking*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
223. Sutz, J. (1996). *La universidad latinoamericana y su pertinencia*, en Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. CT/C1/007, La Habana, Cuba.
224. Swieringa, J. (1995). *La Organización que Aprende*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Addison – Wesley Iberoamericana.
225. Tafur Portilla, R. (2004). *La Tesis Universitaria*. Lima, Perú. Editorial Mantaro.
226. Taylor, M., Peden, V. & Welch, J. (1997). *Internal auditor use: Different perceptions*. Altamonte Springs, Florida, USA. Internal auditing, Vol: 12 Iss: 4, Págs. 35-39
227. Terry, G.R. (2002). *Principios de Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA.
228. Thurow, L. (1997). *Redefiniendo el Mundo. Cambiando la Naturaleza del Capitalismo*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

229. Tiffin, J. & Ragasingham, L. (1997). *En busca de la clase virtual. La Educación en la Sociedad de la Información*. Primera edición. Barcelona, España. Ediciones Piados Ibérica. S. A
230. Tuesta Riquelme, Y. (2004). *El ABC de la Auditoria Gubernamental*. Tomo I. Lima, Perú. Iberoamericana de Editores SA.
231. Tünnermann, C. (1996). *La educación superior en el umbral del siglo XXI*, en Colección Respuesta. No.1, Caracas. Venezuela, CRESALC/UNESCO.
232. \_\_\_\_\_ (1996). *Calidad de la Educación Superior*, en Bases para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de educación de América Latina y el Caribe, Kingston, CRESALC/UNESCO, Mayo.
233. UNESCO (1998). *Recomendaciones de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. París, Francia.
234. UNESCO. (1998). *La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y Acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Documento preparado por Hebe Vesuri y otros. París, Francia
235. Universidad Javeriana. (2001). *Tendencias de la Educación Superior*. compilación realizada por la Vicerrectoría Académica de la universidad. 65 p. [www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf)
236. Universidad Nacional de Ancash e Instituto de Desarrollo Gerencial. (2002). *Gerencia y calidad en los sistemas de control*. Lima. Edición a cargo de las dos entidades.
237. Van Gigch, J. P. (1995). *Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Trillas. Cuarta edición.
238. Venís, W. (1997). *Reformulando el Liderazgo. Convertirse en Líderes de Líderes*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
239. Viciado Domínguez, C. (2000). *Cultura de Paz, Educación para la Paz y Valores Humanos*. Comisión de Educación del Movimiento Cubano por la Paz y la Soberanía de los Pueblos. Obtenido el 21 de mayo de 2006 desde [www.piie.cl/documentos/documento/Cultura\\_de\\_Paz.pdf](http://www.piie.cl/documentos/documento/Cultura_de_Paz.pdf).



240. Zalbza, M. A. (2000). *Los planes de estudio en la universidad. Algunas reflexiones para el cambio*. Universidad Santiago de Compostela. 49p España

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

241. [www1.cnu.gov.ve](http://www1.cnu.gov.ve)-2007
242. [www.abc.senado.gov.co/dga\\_senado/site/artic/20060505/pags/20060505145004.html](http://www.abc.senado.gov.co/dga_senado/site/artic/20060505/pags/20060505145004.html) - 22k – 2006
243. [www.acreditacion.fuac.edu.co/acreditacion/?page\\_id=10](http://www.acreditacion.fuac.edu.co/acreditacion/?page_id=10) - 14k –2006
244. [www.acreditacion.udistrital.edu.co/documento/pub\\_cna.html](http://www.acreditacion.udistrital.edu.co/documento/pub_cna.html) - 20k – 2004
245. [www.afsedf.sep.gob.mx/dgppee/archivos/410-CA-MC-001.doc](http://www.afsedf.sep.gob.mx/dgppee/archivos/410-CA-MC-001.doc)-2006
246. [www.bccr.fi.cr/documentos/secretaria/archivos/ReglaOrgFuncAuditoriaInterna-SUGEF.pdf](http://www.bccr.fi.cr/documentos/secretaria/archivos/ReglaOrgFuncAuditoriaInterna-SUGEF.pdf) - 2007
247. [www.cna.gov.co/cont/documentos/legislacion/Acuerdo\\_06\\_1995.pdf](http://www.cna.gov.co/cont/documentos/legislacion/Acuerdo_06_1995.pdf) -2005
248. [www.cna.gov.co/cont/publicaciones/bol\\_cat/boletin2/boletin2\\_mar\\_1998.htm](http://www.cna.gov.co/cont/publicaciones/bol_cat/boletin2/boletin2_mar_1998.htm) - 21k - 2006
249. [www.cna.gov.co](http://www.cna.gov.co)-2007
250. [www.cnap.cl/publicaciones.2007](http://www.cnap.cl/publicaciones.2007)
251. [www.cnaves.pt](http://www.cnaves.pt)-2007
252. [www.conesup.net](http://www.conesup.net)-2007
253. [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co) Angulo, C. Oportunidades para la Educación Superior. 2004
254. [www.colombiaaprende.edu.co/edusuperior](http://www.colombiaaprende.edu.co/edusuperior). Colombia frente a la revolución de la educación superior. Boletín de la revolución educativa. Mayo-junio 2004.
255. [www.unesco.org](http://www.unesco.org) UNESCO, organización internacional para la educación adscrita a las Naciones Unidas, Sitio Web institucional, 2006
256. [www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-91288.html](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-91288.html) - 35k - 2007
257. [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)-2007
258. [www.copaes.org.mx](http://www.copaes.org.mx)-2007
259. [www.cse.cl](http://www.cse.cl)-2007

260. [www.curasoftware.com](http://www.curasoftware.com)- 2006
261. [www.dimar.mil.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1379&idcompany=5](http://www.dimar.mil.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1379&idcompany=5) - 32k - 2007
262. [www.eafit.edu.co/EafitCn/CEC/ProgramasOfrecidos/C/diplomAuditcia.htm](http://www.eafit.edu.co/EafitCn/CEC/ProgramasOfrecidos/C/diplomAuditcia.htm) - 85k - 2006
263. [edusuper@bolnet.bo](mailto:edusuper@bolnet.bo)-2007
264. [www.felaban.com/memorias\\_congreso\\_clain\\_2006/porque\\_implementar\\_los\\_estandares\\_de\\_auditoria\\_interna.ppt](http://www.felaban.com/memorias_congreso_clain_2006/porque_implementar_los_estandares_de_auditoria_interna.ppt)-2006
265. [www.fum.edu.co/snies/inst/autoevaluacion/index.asp](http://www.fum.edu.co/snies/inst/autoevaluacion/index.asp) - 43k -2007
266. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - 2007
267. [www.iaia.org.ar/normas.html](http://www.iaia.org.ar/normas.html) - 90k -2006
268. [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)-2007
269. [www.icontec.org.co/Contents/APG/20.pdf](http://www.icontec.org.co/Contents/APG/20.pdf) -2007
270. [www.icontec.org.co/Contents/APG/20.pdf/auditoria\\_interna/](http://www.icontec.org.co/Contents/APG/20.pdf/auditoria_interna/)-2007
271. [www.incolda.org.co/programas/financieras/2007/audigestionriesgo.htm](http://www.incolda.org.co/programas/financieras/2007/audigestionriesgo.htm) - 36k - 2007
272. [www.incolda.org.co/programas/gestion/2007/semauditoriocalidad.htm](http://www.incolda.org.co/programas/gestion/2007/semauditoriocalidad.htm) - 29k - 2007
273. [www.inlac.org/documentos/Auditando la eficacia de la auditoria interna.pdf](http://www.inlac.org/documentos/Auditando_la_eficacia_de_la_auditoria_interna.pdf) - 2007
274. [www.ingesis.uniquindio.edu.co/electronica/congreso\\_acreditacion.ppt](http://www.ingesis.uniquindio.edu.co/electronica/congreso_acreditacion.ppt) -2004
275. [www.intraeci.escuelaing.edu.co/acreditacion/proceso.htm](http://www.intraeci.escuelaing.edu.co/acreditacion/proceso.htm) - 17k -2005
276. [www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/meci/meci.asp](http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/meci/meci.asp) - 26k -2007
277. [www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html](http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html)
278. [www.javeriana.edu.co/acreditacion/](http://www.javeriana.edu.co/acreditacion/) - 17k -2006
279. [www.mec.es/educa/ccuniv/](http://www.mec.es/educa/ccuniv/)-2007
280. [www.mec.gub.uy](http://www.mec.gub.uy)-2007
281. [www.mineduacion.gov.co/1621/article-125429.html](http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-125429.html) - 41k -2007
282. [www.mineduacion.gov.co/1621/article-95780.html](http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-95780.html) - 24k -2007
283. [www.monografias.com/trabajos16/determinar-competencias/determinarcompetencias.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/determinar-competencias/determinarcompetencias.shtml). 2006

284. [www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matriz-control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matriz-control.shtml) - 116k - 2007
285. [www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml)-81k-2007
286. [www.monografias.com/trabajos15/iso-educacion/iso-educacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/iso-educacion/iso-educacion.shtml) - 97k - 2007
287. [www.monografias.com/trabajos44/procesos-universitarios/procesos-universitarios.shtml](http://www.monografias.com/trabajos44/procesos-universitarios/procesos-universitarios.shtml) - 29k -2007
288. [www.piie.cl/documentos/documento/Cultura\\_de\\_Paz.pdf](http://www.piie.cl/documentos/documento/Cultura_de_Paz.pdf).-2007
289. [www.poligran.edu.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=37&IDCompany=15](http://www.poligran.edu.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=37&IDCompany=15) - 48k – 2007
290. [www.politecnicojic.edu.co/.../DIPLOMADO%20INTERNACIONAL%20EN%20EDUCACION%20SUPERIOR.doc](http://www.politecnicojic.edu.co/.../DIPLOMADO%20INTERNACIONAL%20EN%20EDUCACION%20SUPERIOR.doc) –2007
291. [www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/2005/noviembre/25/dec4322251105.doc](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2005/noviembre/25/dec4322251105.doc) -2006
292. [www.procuraduria.gov.co/html/foi/institucional/foiinst\\_controlinterno.htm](http://www.procuraduria.gov.co/html/foi/institucional/foiinst_controlinterno.htm) - 24k - 2006
293. [www.pucp.edu.pe/calidad/educativa/c\\_autoevaluacion.html](http://www.pucp.edu.pe/calidad/educativa/c_autoevaluacion.html) - 17k -2007
294. [www.saces.mineducacion.gov.co/saces2/evolucion\\_acreditacion.php](http://www.saces.mineducacion.gov.co/saces2/evolucion_acreditacion.php) - 21k – 2007
295. [www.simege.unal.edu.co/simege/documentos/PROCESODEACREDITACIONDEPROGRAMASDEPREGRADOVICERRECTORIAACADEMICA.pdf](http://www.simege.unal.edu.co/simege/documentos/PROCESODEACREDITACIONDEPROGRAMASDEPREGRADOVICERRECTORIAACADEMICA.pdf) -2007
296. [www.sinaes.ac.cr/](http://www.sinaes.ac.cr/)-2007
297. [www.sintesis.univalle.edu.co/febrero01/acreditacion.html](http://www.sintesis.univalle.edu.co/febrero01/acreditacion.html) - 20k –2006
298. [www.SmartDraw.com](http://www.SmartDraw.com)-2007
299. [www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Brochure\\_IIA\\_Colombia.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Brochure_IIA_Colombia.pdf) -2007
300. [www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454.html) - 3k-2007
301. [www.uaemex.mx/certificacion/Procesos/DGEyVU/DirecciondeVinculacionyDesarrolloEmpresarial/TEP.pdf](http://www.uaemex.mx/certificacion/Procesos/DGEyVU/DirecciondeVinculacionyDesarrolloEmpresarial/TEP.pdf)-2006
302. [www.ucn.edu.co](http://www.ucn.edu.co) Universidad Católica del Norte, Sitio Web institucional, Santa Rosa de Osos – Colombia, 2006

303. [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co) Universidad de Antioquia, Sitio Web institucional, Medellín – Colombia, 2006
304. [www.udem.edu.co](http://www.udem.edu.co) Universidad de Medellín, Sitio Web institucional, Medellín – Colombia, 2006
305. [www.udem.edu.co/UDEM/Institucional/Acreditacion/PreFre.htm](http://www.udem.edu.co/UDEM/Institucional/Acreditacion/PreFre.htm) - 137k -2006
306. [www.udenar.edu.co/.../CALIDAD%20INSTITUCIONAL.PDF](http://www.udenar.edu.co/.../CALIDAD%20INSTITUCIONAL.PDF) –2006
307. [www.udenar.edu.co/viceacademica/linea\\_acre\\_prog.htm](http://www.udenar.edu.co/viceacademica/linea_acre_prog.htm) - 19k -2007
308. [www.uexternado.edu.co/contaduria/programas/auditoriainternayoperacional.htm](http://www.uexternado.edu.co/contaduria/programas/auditoriainternayoperacional.htm) - 129k -2007
309. [www.una.ac.cr/peva/autoeva1.htm](http://www.una.ac.cr/peva/autoeva1.htm) - 13k -2007
310. [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co) Universidad Nacional, Sitio Web institucional, Bogotá – Colombia, 2006
311. [www.unbosque.edu.co/organizacion/evplaneacion/acreditacion/aseguramientocalidadsuperior.pdf](http://www.unbosque.edu.co/organizacion/evplaneacion/acreditacion/aseguramientocalidadsuperior.pdf) -2006
312. [www.unipamplona.edu.co:8094/unipamplona/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_10146.ppt](http://www.unipamplona.edu.co:8094/unipamplona/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_10146.ppt) - 2007
313. [www.universia.net.co/.../las-instituciones-de-educacion-superior-deben-acreditar-la-calidad.html](http://www.universia.net.co/.../las-instituciones-de-educacion-superior-deben-acreditar-la-calidad.html) - 45k -2006
314. [www.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/centros-de-educacion-superior-operados-por-uniminuto-unab-u...](http://www.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/centros-de-educacion-superior-operados-por-uniminuto-unab-u...) - 32k -2007
315. [www.upsa.edu.bo/cenace/envios/gestion\\_2007/procoin/envio\\_auditorescalidad.htm](http://www.upsa.edu.bo/cenace/envios/gestion_2007/procoin/envio_auditorescalidad.htm) - 27k -2007
316. [www.uptc.edu.co/autoevaluacion\\_acreditacion/publicaciones/](http://www.uptc.edu.co/autoevaluacion_acreditacion/publicaciones/) - 25k –2007
317. [www.uptc.edu.co/export/descargas\\_autoevaluacion/d8.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/descargas_autoevaluacion/d8.pdf) - 2007
318. [www.usbmed.edu.co/acreditacion/glosario.htm](http://www.usbmed.edu.co/acreditacion/glosario.htm) - 39k -2007
319. [www.veeduridistrital.gov.co/es/inicio-2007grupo.php?uid=0&leng=es&grupo=133](http://www.veeduridistrital.gov.co/es/inicio-2007grupo.php?uid=0&leng=es&grupo=133) - 103k
- [yupana.autonoma.edu.co/web/electronica/Acreditacion.ppt](http://yupana.autonoma.edu.co/web/electronica/Acreditacion.ppt) –2007

## **ANEXO 1. DOCUMENTOS DE ACREDITACIÓN**

### **DIRECTORIO DE ORGANISMOS**

#### **ARGENTINA: COMISION NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION UNIVERSITARIA – CONEAU**

Fecha de creación: Agosto 1996

Ley 24521 de 1995. Ley de educación superior de Argentina.

Carácter obligatorio.

Programas de riesgo público. Especializaciones, maestrías y doctorados.

De origen gubernamental

Página Web: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

#### **BOLIVIA: CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR - CONAES (En proceso de creación)**

Carácter voluntario

De origen gubernamental

Correo electrónico: [edusuper@bolnet.bo](mailto:edusuper@bolnet.bo) Esta dirección de email está protegida de spam, Usted necesita que Javascript esté activado para verla

#### **CHILE: 1. CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACION - CSE**

Fecha de creación: Julio de 1990

Ley 18692 de 1990. Ley orgánica constitucional de enseñanza

Página Web: [www.cse.cl](http://www.cse.cl)

#### **CHILE: 2. COMISION NACIONAL DE ACREDITACION DE PREGRADO - CNAP**

Fecha de creación: Marzo de 1999

Página Web: [www.cnap.cl](http://www.cnap.cl)

Programas de Postgrado y pregrado.

De origen gubernamental

### **COLOMBIA: 1. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION - CNA**

Fecha de creación: Ley 30 de diciembre de 1992

Decreto 272 de 1998 le asignó las funciones de evaluación de requisitos básicos de calidad de los programas de pregrado y de la especialización en el área de Ciencias de la Educación.

Decretos 792 y 917 de 2001 le asignaron también al CNA la evaluación de estándares básicos de calidad de los programas de pregrado de las áreas de Ingeniería y de Ciencias de la Salud (Medicina, Odontología, Enfermería, Terapias).

Página Web: [www.cna.gov.co](http://www.cna.gov.co)

Carácter obligatorio

De origen gubernamental

Programas de pregrado y postgrado

### **COLOMBIA: 2. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR –ICFES**

Fecha de creación: Ley 30 de diciembre de 1992

Evaluación para el monitoreo de programas e instituciones como apoyo y desarrollo de la función de "inspección y vigilancia".

Página Web: [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)

Carácter obligatorio

De origen gubernamental

### **COLOMBIA: 3. COMISION NACIONAL DE DOCTORADOS Y MAESTRIAS**

Fecha de creación: Diciembre 22 de 1994. Decreto 2.791.

Decreto 272 de 1998. Evaluación de los estándares de calidad para programas de doctorado y maestría del área de Ciencias de la Educación.

Carácter obligatorio

De origen gubernamental

**COSTA RICA: SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR - SINAES**

Fecha de creación: 1999

Página Web: [www.sinaes.ac.cr/](http://www.sinaes.ac.cr/)

Ley 8256 de 2002. Sistema nacional de acreditación de la educación superior.

Carácter voluntario

Programas de Pregrado.

**CUBA: JUNTA DE ACREDITACIÓN NACIONAL. SISTEMA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

Resolución 31 de febrero de 2005.

Sistema de Evaluación Institucional para los Centros de Educación Superior

Programas para departamentos, facultades y centros de educación inscritos.

Carácter obligatorio

**ECUADOR: CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR - CONESUP**

Página Web: [www.conesup.net](http://www.conesup.net)

Ley 60RO-77 de 2000. Ley de educación superior.

Programas de Educación superior. Institutos técnicos y tecnológicos

De origen gubernamental

**ESPAÑA: AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. ANECA**

Fecha de creación: 1985

Ley Orgánica de universidades LOW de 2001

Página Web: [www.mec.es/educa/ccuniv/](http://www.mec.es/educa/ccuniv/)

Carácter obligatorio

Programas de Postgrado y pregrado.

De origen gubernamental

**MÉXICO: CONSEJO PARA LA ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR,  
A.C. - COPAES**

Fecha de creación: Noviembre 2000

Página Web: [www.copaes.org.mx](http://www.copaes.org.mx)

Carácter voluntario

Programas de Pregrado, especializaciones, maestrías y doctorado

De origen no gubernamental

**PORTUGAL: CONSELHO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Fecha de creación: 11 de Julio de 1998

Página Web: [www.cnaves.pt](http://www.cnaves.pt)

**URUGUAY: MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, URUGUAY**

Departamento de Educación Superior del Ministerio de Educación y Cultura.

Fecha de creación: 1995 (en estas funciones)

Decreto 308 de 1995.

Fomento de políticas de educación terciaria y organización del proceso de acreditación

Página Web: [www.mec.gub.uy](http://www.mec.gub.uy)

Carácter obligatorio

Programa de Postgrado y pregrado.

**VENEZUELA: OFICINA DE PLANIFICACION DEL SECTOR UNIVERSITARIO -  
OPSU**

Fecha de creación: Septiembre de 1971.

Consejo Nacional de Universidades. CNU

Oficina de Planificación del Sector Universitario. OPSU

Página Web: [www1.cnu.gov.ve](http://www1.cnu.gov.ve)

Carácter voluntario

Pregrado, especializaciones, maestrías y doctorado



De origen no gubernamental



## ANEXO 2. FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.

Población objeto de entrevista: 18 directivos de la universidad que corresponde con el 90% de la población total.

Directivos entrevistados y sus cargos:

Wolfy Leandro Ríos	Coordinador calidad y gestión ambiental.
Joaquín Guillermo Borja.	Decano Facultad Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
Luz Marina Rodas.	Coordinadora Comercio Exterior.
Diana Carmenza López.	Decana Facultad Ciencias Sociales.
Juan Manuel González,	Decano Facultad de Derecho.
Martha Escobar.	Asistente Académica.
Luís Erney Montoya.	Director de Emisora.
Rafael Navarro.	Jefe Laboratorio de Sanidad Vegetal.
Luisa Fernanda Alvarez.	Jefe Unidad Gestión Ambiental.
Dagoberto Castro.	Jefe Unidad Biotecnología.
Ricardo Nieto.	Jefe Educación permanente y centro de idiomas.
Luís Fernando Arias.	Coordinador Administrativo (SER).
Luís Miguel Orejuela.	Decano Facultad Ciencias Agropecuarias.
Margarita Gómez.	Secretaría General.
Juan Mauricio Arias.	Decano Facultad de Educación.
Gabriel Roldán.	Director de Investigación y Desarrollo.
José Alberto Alvarez.	Decano Facultad de Ingeniería.
Hugo Sepúlveda.	Jefe Vivero.

### Tabulación del diagnóstico:

1. ¿Cuenta la Universidad UCO con un Proyecto Educativo Institucional?

Si \_\_ 100%

No\_\_

Comentarios:

2. ¿El proyecto educativo es desplegado en objetivos corporativos?

Si \_\_57%

No\_\_43%

Comentarios:

1. Otra cosa es que se cumplan
2. Falta socialización
3. Hay descoordinación entre lo general y lo particular.
4. No tiene seguimiento.

3. ¿Los objetivos corporativos se miden en cuanto a su desempeño?

Si \_\_31%

No\_\_ 69%

Comentarios:

1. En proceso.
2. Solo objetivos estratégicos.
3. Plan de acción por dependencia.
4. No son suficientes.

4. ¿El desempeño de la institución es evaluado en cuanto al impacto financiero?

Si \_\_50%

No\_\_50%

5. ¿Con qué indicadores?

Comentarios:

1. Sólo ingresos.
2. Se están determinando.
3. Se mide el presupuesto de gastos.

6. ¿Existen otros indicadores diferentes a los financieros?

Si \_\_64%

No \_\_36%

Comentarios:

1. Cualitativos.
2. Satisfacción del cliente.
3. Pruebas ECAES
4. Internos de cada facultad.
5. Académicos.

7. ¿Se evalúa el impacto de Procesos administrativos en los procesos formativos?

Si \_\_7%

No\_\_ 93%

Comentarios: 1. Hay desarticulación.  
2. Cualitativamente.

8. ¿Se evalúa el impacto social de los procesos formativos?

Si \_\_43%

No\_\_ 57%

Comentarios: 1. Cobertura.  
2. Formación.  
3. Participación estudiantes por proyectos.  
4. Proyectos regionales.  
5. Participación en consultorios.  
6. Número de graduandos.

9. ¿Se evalúa la productividad de los Procesos Administrativos?

Si \_\_ 0%

No\_\_100%

Comentarios:

10. ¿Se evalúa el Impacto del Aprendizaje en el mejoramiento de la productividad de los procesos universitarios? (todos)

Si \_\_0%

No\_\_ 100%

Comentarios:

11. ¿Si no existe un Proyecto Educativo Institucional UCO, entonces cómo evaluar el resultado de la Gestión?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

12. ¿Cuenta la UCO con un sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios?

Si \_\_0%

No\_\_100%

Comentarios:

13. ¿Qué variables o dimensiones se involucran en la Medición de la Gestión?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios: 1. Conocimiento específico de los estudiantes.  
2. No cuantificado.

14. ¿Tiene la UCO identificado sus procesos universitarios?

Si \_\_38%

No\_\_62%

Comentarios: En proceso de construcción.

15. ¿Tienen identificado los procesos de la Estructura Organizacional sus Objetivos de Gestión?

Si \_\_0%

No\_\_100%

Comentarios:

16. ¿Que diseño de estructura tiene operando la UCO actualmente?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

1. Vertical
2. Funcional.
3. Rígida.
4. Piramidal.
5. Jerarquizada.
6. Centralizada.
7. Autocrática.
8. Informal.

17. ¿Tiene la UCO un modelo Pedagógico definido?

Si \_\_86%

No\_\_14%

Comentarios:

18. ¿Está el Modelo Pedagógico alienado con el Proyecto Educativo?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

1. En lo escrito, bien; en lo práctico no lo es.
2. No todas las personas líderes lo aplican por desconocimiento.

19. ¿Con qué criterios se determina los currículos, contenidos, materias, entre otros aspectos en las diferentes facultades?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

1. No se consultan las tendencias de la educación superior.
2. Cambios a los diseños curriculares.

3. Fortalezas de la Universidad.
4. Estudio de factibilidad.
5. Necesidades internas.
6. Evaluaciones de las empresas.
7. Experiencias personales.
8. Potencialidades de la comunidad.
9. Tendencias regional, nacional e internacional.
10. Marco legal.
11. Modelo pedagógico – Proyecto educativo institucional.
12. El docente de turno.
13. Perfil del egresado.
14. Evaluación de estudiantes.
15. Centro Nacional de Acreditación.

20. ¿Se cuenta en la UCO con un Sistema de Información Gerencial que permita conocer las variables del entorno?

Si \_\_ 14%

No\_\_ 86%

Comentarios:

21. ¿Está diseñado el SIG en la UCO acorde con las necesidades de los objetivos de la institución?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios: Informal.

22. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para apoyar el proceso de toma de decisiones en la UCO?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

1. Según intereses personales.
2. Lo social.
3. Por centros de costos.
4. Ejecución presupuestal.
5. Alta dirección.
6. Dirección administrativa.
7. Lo económico.

8. Reglamento.

9. Normatividad.

23. ¿Se tienen metas asignadas a los objetivos institucionales?

Si \_\_ 18%

No\_\_82%

Comentarios:

1. No se comunican.

2. Cualificación docente.

24. ¿Se identifican las deficiencias e insuficiencias que tiene el sistema de gestión de manera integral y que impiden el mejoramiento del desempeño organizacional?

Si \_\_ 91%

No\_\_9%

Comentarios:

1. No hay un articulador para el sistema.

2. Se debe instaurar sistema de autoevaluación, control y seguimiento.

3. No se dejan evidencias.

4. En proceso.

5. No se tiene en cuenta el pasado como experiencia apprehendida.

6. No se tienen indicadores de gestión.

7. Se realizan análisis cualitativos.

8. No se realiza seguimiento a planes de acción.

25. ¿Qué otros criterios sustentan las decisiones del proceso de Gestión integral en la UCO?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

Económicos.

26. ¿La institución le hace seguimiento a sus profesionales luego de egresados?

Si \_\_ 16%

No\_\_84%

Comentarios:

1. Encuentro anual de egresados.

2. Muy informal.

27. ¿Los egresados de la UCO han respondido eficazmente al desarrollo sectorial-empresarial con la formación adquirida en la U?

Si \_\_ 84%

No\_\_ 16%

Comentarios:

1. No hay medición.



2. Por percepción.

28. ¿El egresado de la UCO es Empresario?

Si \_\_14%

No\_\_86%

Comentarios:

1. No hay medición.

2. Por percepción

29. ¿El egresado de la UCO mantiene la motivación por la Educación continuada?

Si \_\_36%

No\_\_ 64%

Comentarios:

1. No hay estadísticas.

2. La oferta o no llega o no motiva.

3. Motivos económicos.

4. No en la misma universidad.

30. ¿El egresado de la UCO es Investigador?

Si \_\_7%

No\_\_93%

Comentarios:

1. No hay estadísticas.

31. ¿El egresado de la UCO ha escalado posiciones directivas?

Si \_\_8%

No\_\_ 92%

Comentarios:

1. No hay estadísticas.

32. ¿El egresado de la UCO es Técnico, Administrador o Gestor?

Técnico: 78%

Administrador: 28%

Gestor: 7%

Comentarios:

33. ¿Qué aportes científicos se le reconocen a la UCO?

Si \_\_

No\_\_

Comentarios:

1. Fitopatología.

2. Biotecnología y Sanidad vegetal.

3. Proyecto SER: Servicio Educativo Rural.

34. ¿Es el egresado de la UCO generador de empleo?

Si \_\_19%

No\_\_81%

Comentarios:

1. Tendencia a ser empleado.

2. No hay estadísticas.

35. ¿Existen estadísticas sobre las tendencias de los últimos 10 años acerca del número de alumnos y egresados?

Si \_\_31%

No\_\_69%

Comentarios:

36. ¿Existen estadísticas de los últimos 5 años acerca de los ingresos y egresos en relación con los procesos de Investigación – Docencia y extensión?

Si \_\_42%

No\_\_58%

Comentarios: No se divulgan.

37. ¿El egresado de la UCO se desenvuelve profesionalmente, en su mayoría, en la disciplina aprendida en la U?

Si \_\_84%

No\_\_16%

Comentarios: 1. Ingenierías.

38. ¿Existen reconocimientos y/o certificaciones nacionales e internacionales para la U y sus egresados?

Si \_\_62%

No\_\_38%

Comentarios: 1. Temas sociales.

2. Premio AnalDEX: Asociación Nacional de Empresas Exportadoras.

3. Premio: Compartir al Maestro.

39. ¿Existen estadísticas sobre la deserción de estudiantes y sus causas?

Si \_\_69%

No\_\_31%

Comentarios: 1. No se divulgan.

2. Admisiones.

3. Pastoral.

4. Trabajo social.

40. ¿Se tienen determinadas las competencias y las habilidades que requieren los docentes, directivos docentes y administrativos; para gestionar eficazmente sus procesos?

Si \_\_28%

No\_\_72%

Comentarios: 1. Se están trabajando en este momento.

2. Al interior de algunas facultades.

41. ¿Se tiene un programa de desarrollo para las competencias y las habilidades que requieren los docentes, directivos docentes y administrativos; para gestionar eficazmente sus procesos?

Si \_\_0%

No\_\_ 100%

Comentarios:

42. ¿Se conocen estadísticas acerca de la demanda de conocimiento para los próximos años en sus diferentes disciplinas?

Si \_\_14%

No\_\_86%

Comentarios:

1. Plan decenal de desarrollo.

2. Estrategias de mercadeo.





**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN**

**NOMBRE DEL PROCESO: DIRECCIÓN**

**OBJETIVO:** Asegurar la sostenibilidad de la UCO en el mediano y largo plazo con calidad y pertinencia en lo social y en lo formativo, a través de la observación permanente del entorno, la definición estratégica institucional, la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, el desarrollo de competencias laborales, la determinación de acciones de mejora eficaces y su correspondiente seguimiento.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección.

**EQUIPO:** Rector, Comité Rectoral, Comité de Académico.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Ministerio de Educación Nacional. Estamentos de Dirección. Control Organizacional. Gestión administrativa y Financiera. Gestión del Talento Humano.	Misión institucional. Modelo Pedagógico Institucional. Proyecto Educativo Institucional. Informe para la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Diseño de procesos universitarios. Presupuesto institucional. Necesidades de capacitación.	Plan de mejora institucional para el periodo siguiente. Asignación de responsables. Asignación de recursos. Cronograma de trabajo.	Sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Control Organizacional. Todos los procesos universitarios. Estudiantes. Públicos de interés de la comunidad universitaria.

<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Observación del entorno educativo desde lo político, económico, social, tecnológico y ambiental; regional, nacional e internacional. Planificar la evaluación integral de los procesos universitarios. Determinar necesidades de recursos. Definir los procesos universitarios. Definir las competencias laborales para la institución Definir políticas y lineamientos institucionales.	Determinar la misión de la institución. Determinar el Modelo Pedagógico Institucional. Determinar el Proyecto Educativo Institucional. Realizar la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Asignación de recursos. Desarrollo de competencias laborales.	Revisoría fiscal. Realización de las auditorías integrales a la gestión de los procesos universitarios. Realizar autoevaluación permanente de los procesos universitarios. Medición de procesos. Análisis de datos.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Oficinas Computadoras Útiles y papelería Teléfonos Impresoras Inmobiliario. Software especializado.	Directivos de los procesos universitarios. Equipos de apoyo para la gestión de los procesos universitarios.	Legislación del Ministerio de Educación Nacional. Legislación laboral. Lineamientos Consejo Directivo y Rectoría.



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL ORGANIZACIONAL**

**NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL ORGANIZACIONAL**

**OBJETIVO:** Obtener el mejoramiento continuo de la institución a través de la programación, realización, registro y seguimiento de la auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios, el monitoreo y acompañamiento a la autoevaluación permanente de los procesos universitarios, la realización del informe anual para la evaluación integral de los procesos universitarios; y el acompañamiento permanente al cumplimiento de la implementación y evaluación de eficacia de las acciones de mejora determinadas por los procesos universitarios.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección Control Organizacional.

**EQUIPO:** Alta dirección, Directivos de los procesos universitarios, auditores internos.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Alta dirección institucional. Equipo de auditores internos. Directivos de los procesos universitarios.	Direccionamiento estratégico institucional. Plan de mejora como resultado de la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Plan operativo institucional.	Informe para la evaluación por parte de la Dirección a la gestión integral de los procesos universitarios. Informe consolidado de las autoevaluaciones a la gestión de los procesos	Sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios. Todos los procesos universitarios. Estudiantes. Públicos de interés de la

	<p>Informe de las auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios.</p> <p>Informe de las autoevaluaciones permanentes de los procesos universitarios.</p> <p>Registros de análisis de datos de los indicadores de los procesos universitarios.</p>	<p>universitarios.</p> <p>Informe de auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios.</p> <p>Identificación de nuevas competencias laborales.</p>	comunidad universitaria.
<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
<p>Direccionamiento estratégico institucional.</p> <p>Programación a la evaluación integral de los procesos universitarios.</p> <p>Programación de las auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios.</p> <p>Programación de las autoevaluaciones permanentes de los procesos universitarios.</p> <p>Planeación de recursos.</p> <p>Identificación de competencias laborales.</p> <p>Documentación de los procesos</p>	<p>Realización de los ciclos de auditoría interna integral a la gestión de los procesos universitarios.</p> <p>Realización de informes de auditoría interna.</p> <p>Realización de informe para la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios.</p> <p>Acompañamiento a la autoevaluación permanente de los procesos universitarios.</p>	<p>Medición de procesos.</p> <p>Análisis de datos.</p> <p>Evaluación de eficacia de las acciones de mejora implementadas por los procesos universitarios.</p> <p>Evaluación de eficacia de la formación para el desarrollo de competencias laborales.</p> <p>Evaluación de desempeño del equipo de auditores internos.</p> <p>Evaluación de eficacia del entrenamiento de los auditores internos.</p> <p>Autoevaluación permanente del</p>	<p>Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.</p>



universitarios.		proceso universitario.	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Oficinas Computadoras Útiles y papelería Teléfonos Impresoras Inmobiliario. Software especializados	Alta dirección, Directivos de los procesos universitarios, auditores internos.	Legislación del Ministerio de Educación Nacional. Legislación laboral Lineamientos Consejo Directivo y Rectoría



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**OBJETIVO:** Analizar la situación financiera de la UCO, por medio del estudio micro y macro económico del entorno en el que opera, así como el marco normativo tributario, para identificar mecanismos apropiados de asignación eficiente de recursos y garantizar la viabilidad y permanencia económica de la UCO.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección Administrativa y Financiera

**EQUIPO:** Coordinador Financiero, Profesional de contabilidad costos y presupuestos, Profesional Tesorería, Personal de apoyo de contabilidad, Personal de apoyo de tesorería.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Todos los procesos universitarios. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ministerio	Necesidad de los estudiantes y comunidad universitaria. Legislación. Determinación de recursos. Lineamientos institucionales: Políticas de Remuneración,	Recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los procesos universitarios. Sistema de financiación estudiantes.	Alta Dirección. Todos los procesos universitarios. Estudiantes. Públicos de interés de la comunidad universitaria.

Educación Nacional. DIAN. Dirección	ascensos, reemplazos. Políticas de incentivos.	Estabilidad Financiera (financiación interna). Gestión Financiera.	
<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Presupuesto Plan operativo	Generar e interpretar información financiera. Asignación de recursos. Cumplimiento de la normatividad y obligaciones vigentes. Evaluar la gestión de resultados para conseguir la viabilidad financiera de la institución.	Revisoría fiscal. Auditorías Internas. Medición de procesos. Análisis de datos Autoevaluación permanente del proceso universitario.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Oficinas Computadoras Útiles y papelería Teléfonos Impresoras Inmobiliario. Software especializados	Coordinador Financiero, Profesional de contabilidad costos y presupuestos, Profesional Tesorería, Personal de apoyo de contabilidad, Personal de apoyo de tesorería	Legislación del Ministerio de Educación Nacional. Lineamientos de la DIAN Legislación laboral Lineamientos Consejo Directivo y Rectoría

--	--	--	--



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**OBJETIVO:** Potencializar el talento humano articulando y fortaleciendo sus relaciones consigo mismo, con la sociedad y la institución mediante la selección, vinculación, capacitación y evaluación del desempeño; para asegurar colaboradores competentes y comprometidos que respondan a las necesidades de los procesos universitarios.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Coordinador de Gestión Humana.

**EQUIPO:** Personal de apoyo Gestión Humana, COPASO, CICEP, Jefe salud ocupacional y personal de apoyo, comité de emergencias, colegio MAUJ.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Todos los procesos universitarios. Ministerio de la protección social. Ministerio Educación Nacional. Dirección. Exámenes médicos ocupacionales.	Identificar las necesidades de capacitación y formación. Necesidades de vinculación de personal (Requisición). Información para la	Vinculación del talento humano. Desarrollo de competencias. Inducción y entrenamiento. Bienestar del talento humano.	Todos los procesos universitarios.

Unidad de salud. Trabajo social. Departamento de familia. Psicólogo. Proceso de Bienestar y Pastoral.	identificación de perfiles. Diagnóstico de las condiciones de salud y trabajo de los empleados.	Talento humano motivado y comprometido.	
<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Presupuesto. Programa de salud ocupacional. Plan de emergencias. Plan de desarrollo de competencias. Plan operativo.	Realizar actividades de selección, vinculación, inducción y empalme del talento humano. Asignar responsabilidades y autoridades requeridas por las actividades de los procesos universitarios. Coordinar el desarrollo de competencias mediante la capacitación y entrenamiento del talento humano. Contribuir al mejoramiento de los ambientes para el desarrollo de las actividades requeridas por los procesos universitarios. Acompañar y direccionar las diferentes necesidades que redunden en el bienestar del empleado. Coordinar la evaluación de desempeño del talento humano. Actividades referentes a la administración del personal.	Evaluación de la eficacia de la formación de competencias laborales. Cumplimiento de perfiles y competencias. Auditorias Internas. Medición de procesos. Análisis de datos. Autoevaluación permanente del proceso universitario.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Oficinas. Equipos de cómputo. Útiles y papelería. Equipos de oficina. Enfermería con dotación de primeros auxilios. Equipos para atención de emergencias.	Personal de apoyo Gestión Humana, COPASO, CICEP, Jefe salud ocupacional y personal de apoyo, comité de emergencias y colegio MAUJ.	Reglamento interno de la UCO Reglamento de seguridad industrial Normatividad Ministerio de la Protección Social Normatividad Ministerio de Educación Nacional.

--	--	--	--



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y**  
**DESARROLLO TECNOLÓGICO**

**NOMBRE DEL PROCESO:** GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

**OBJETIVO:** Determinar actividades que permitan planificar, determinar requisitos técnicos, implementar y/o mantener los equipos y sistemas de información requeridos por la institución para el buen desempeño de los procesos universitarios.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Coordinación de Sistemas.

**EQUIPO:** Profesional, Ingeniero, personal de apoyo.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Usuario. Proveedores de la tecnología. Dirección DIAN	Recibir requerimientos. Recibir información del estado del arte de la tecnología aplicable a la gestión universitaria. Presupuesto. Determinación de recursos. Lineamientos institucionales Requisitos legales.	Equipos actualizados y disponibles para su uso.  Personal competente para la operación de los sistemas.	Usuarios de todos los procesos universitarios.
<b>CICLO P – H – V – A</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Identificar desarrollos tecnológicos aplicables a la gestión universitaria. Plan operativo. Diseñar planes de contingencia para recuperación de los sistemas de información frente a eventuales fallas. Identificar requerimientos de	Gestionar proyectos de innovación tecnológica para la institución que se convierta en un elemento diferenciador de la gestión universitaria. Mantener los sistemas de información operando correctamente. Racionalizar el uso de los	Auditar permanentemente la legalidad del software instalado en la Institución. Evaluar periódicamente la calidad del servicio. Auditorías Internas. Medición de procesos. Análisis de datos. Evaluar eficacia de la capacitación.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.



los usuarios. Gestionar la provisión de recursos y proyectar adecuadamente el presupuesto.	recursos informáticos. Capacitar a los usuarios en las necesidades específicas para la operación.	Autoevaluación permanente del proceso universitario.	
---	--	--	--

DOCUMENTOS DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	REQUISITOS APLICABLES
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Ver inventario de recursos informáticos. Plantas telefónicas. Oficina. Taller de reparación.	Profesional, Ingeniero, personal de apoyo.	Software licenciados



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DESARROLLO DE CLIENTES**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DESARROLLO DE CLIENTES**

**OBJETIVO:** Asegurar el crecimiento sostenible de la institución a través del diseño del portafolio de servicios, la implementación de estrategias de mercadeo y la permanente comunicación con los clientes reales y/o potenciales.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección de Desarrollo de clientes.

**EQUIPO:** Equipos de apoyo de las diferentes unidades de gestión de la UCO y de los procesos universitarios.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Dirección. Comunidad interna y externa. Directivos procesos universitarios, Empresas.	Política. Objetivos. Determinación de recursos. Necesidades de los clientes. Portafolio de servicios. Evaluación de satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente. Contratos.	Procesos universitarios.
<b>CICLO P – H – V – A</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Plan estratégico de mercadeo. Plan operativo de mercadeo. Determinar presupuesto para las actividades de mercadeo. Definir sistema de comunicación con el cliente.	Crear bases de datos. Definir y actualizar portafolio de servicios. Contactar clientes. Pactar requisitos de servicios con los clientes.	Realizar seguimiento al cumplimiento de los contratos vigentes con los clientes. Auditorías Internas. Medición de procesos. Análisis de datos.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora

	Elaboración de contratos con los clientes. Realizar comunicación con los clientes reales y/o potenciales.	Autoevaluación permanente del proceso universitario.	
--	--	--	--

DOCUMENTOS DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	REQUISITOS APLICABLES
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Locativa Oficinas Inmobiliario Insumos	Dirección de Desarrollo de clientes Equipos de apoyo de las diferentes unidades de gestión de la UCO y de los procesos universitarios.	Reglamento interno de la UCO



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN CLIENTE**

**OBJETIVO:** Determinar actividades que permitan prestar un servicio al cliente con oportunidad, agilidad, calidad y responsabilidad; con el fin de asegurar la satisfacción de sus necesidades y facilitar la operación de los procesos universitarios de la UCO.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Admisiones y registros, Biblioteca, Servicios Docentes, Laboratorios de practicas, centros de informática, Tesorería, Publicaciones, Consultorios, vivero, contratistas en servicio de fotocopadoras y cafeterías, Secretaria colegio MAUJ.

**EQUIPO:** Profesionales, Personal de apoyo.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Dirección. Comunidad interna y externa. Directivos procesos universitarios.	Política. Objetivos de calidad. Determinación de recursos. Necesidades específicas. Planeación	Satisfacción del cliente	Procesos universitarios. Estudiantes. Docentes. Comunidad Universitaria. Comunidad en General. Visitantes.
<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Definir plan operativo.	Prestación de servicios en: Admisiones y registros. Biblioteca. Servicios Docentes. Laboratorios de prácticas. Centros de informática,	Control del cumplimiento de requisitos del servicio en cada una de las unidades de gestión. Auditorias internas. Medición del proceso. Análisis de datos.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

	Tesorería. Publicaciones. Consultorios. Vivero. Contratistas en servicio de fotocopiadoras y cafeterías. Secretaria colegio MAUJ.	Autoevaluación permanente del proceso universitario.	
--	---	---	--

DOCUMENTOS DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	REQUISITOS APLICABLES
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Locativa. Oficinas. Inmobiliario. Insumos.	Coordinadores unidades de gestión. Profesionales. Personal de Apoyo.	Reglamento interno de la UCO



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA**

**OBJETIVO:** Asegurar la infraestructura locativa y de bienes y servicios a través de las actividades de mantenimiento y dotación con el fin de garantizar la operación eficaz de los procesos universitarios de la UCO.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Coordinador de compras, coordinador de servicios generales.

**EQUIPO:** Coordinador de inventario, coordinador servicios docentes.

<b><i>DE QUIEN RECIBE</i></b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Rectoría Consejo Directivo  Todos los procesos  Gestión de Infraestructura y logística.  Gestión Sistemas de Información.	Política de Calidad Objetivos de Calidad Determinación de recursos Lineamientos institucionales Presupuesto Necesidades Específicas Criterios de selección de proveedores Evaluación y reevaluación de proveedores.	Productos y/o servicios comprados que cumplen con requerimientos especificados.  Disponibilidad de Inventario  Informes de Proceso Recursos disponibles para la operación.	Todos los Procesos

<b><i>DE QUIEN RECIBE</i></b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
<p>Proceso de Gestión Humana</p> <p>Servicios Docentes</p> <p>Educación Permanente</p> <p>Extensión cultural</p> <p>Comunicaciones y relaciones públicas</p>	<p>SIAC (software compras)</p> <p>S. Activo</p> <p>Sistema PEP</p> <p>Personal Competente para verificación de producto y/o servicio.</p> <p>Necesidades para logística de eventos.</p>		

<b>CICLO P – H – V – A.</b>
-----------------------------

PLANEAR		HACER		VERIFICAR		ACTUAR
<u>Dotación</u> Planificación de compras. Base de datos proveedores.	<u>Mantenimiento</u> Planeación de actividades de mantenimiento. Listado de equipos de infraestructura. Asignación presupuestal.	<u>Dotación</u> Solicitud de compras. Análisis y aprobación de la compra. Selección de Proveedores. Orden de compra. Evaluación de proveedores. Reevaluación de proveedores. Registro de inventario. Almacenamiento del producto. Entrega del producto.	<u>Mantenimiento</u> Inspección semanal. Programación mantenimiento preventivo y correctivo. Seguimiento día a día. Solicitudes de mantenimiento Coordinar Logística de eventos.	<u>Dotación</u> Verificación de la compra.	<u>Mantenimiento</u> Verificación de la conformidad	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.
				Control de requisitos del servicio. Auditorías internas. Medición a procesos. Autoevaluación permanente del proceso universitario.		

<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Equipos de cómputo Software SIAC Software S. Activo	Coordinador de Compras y almacén. Personal de apoyo de compras y almacén Coordinador de Servicios Generales	Reglamento interno de la UCO



	Equipos de almacenamiento y preservación. Equipos y herramientas para el mantenimiento	Personal de apoyo de servicios Generales Personal de apoyo Coordinador de Inventario Coordinador servicios docentes	
--	---	---	--



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN BIENESTAR Y PASTORAL**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN BIENESTAR Y PASTORAL**

**OBJETIVO:** Velar por el crecimiento y bienestar integral de la comunidad universitaria tanto físico, espiritual, comunitaria y académica científica, gestando en la mente y los corazones de la familia universitaria y de la región principios y valores humanos cristianos.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección de Bienestar y Pastoral.

**EQUIPO:** Trabajo Social, Pastorales, Deportes, Familia, Salud, Extensión Cultural, Humanismo, Capellán y personal de apoyo Pastoral, Área de religión del Colegio Monseñor Alfonso Uribe Jaramillo.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Dirección. Directivos procesos universitarios. Trabajo Social. Diócesis Sonsón-Rionegro.	Identificar necesidades Académicas, sociales y culturales. Situación socioeconómica de la comunidad universitaria. Directrices del magisterio de la Iglesia. Determinación de recursos financieros y humanos Lineamientos institucionales.	Bienestar.  Evangelización.	Comunidad universitaria. Procesos universitarios.
<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Políticas y lineamientos institucionales. Identificación de las necesidades de la comunidad universitaria. Plan operativo.	Ofrecer espacios de integración de sano esparcimiento. Atención de quejas reclamos y peticiones). Realizar eventos, convivencias institucionales y actividades académicas. Acompañamiento integral a la comunidad universitaria. Actividades de promoción y prevención. Desarrollo de actividades de capacitación y formación integral en cultura y humanismo. Evangelizar a la comunidad universitaria	Seguimiento Planes de acción. Auditorias internas Medición a Procesos Análisis de datos Autoevaluación permanente del proceso universitario.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

	desde la parroquia Promover diálogo Fé- Ciencia, Fé – Cultura. Promoción socioeconómica y familiar. Proyección social.		
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Espacios Lúdicos y recreativos. Capilla. Oratorio. Sitios de meditación y descanso. Implementos deportivos. Implementos para el servicio básico de primeros auxilios.	Dirección de Bienestar y Pastoral. Trabajo Social, Pastorales, Deportes, Familia, Salud, Extensión Cultural, Humanismo, Capellán y personal de apoyo Pastoral, Área de religión del Colegio Monseñor Alfonso Uribe Jaramillo.	Reglamento interno de la UCO.

--	--	--	--



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DOCENCIA**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DOCENCIA**

**OBJETIVO:** Determinar actividades que permitan planificar y prestar el servicio de formación bajo condiciones controladas por parte de los procesos universitarios, con el fin de asegurar el cumplimiento de la filosofía institucional a fin de formar personas y profesionales competitivos e idóneos.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** ~~RESPONSABLE:~~ Dirección académica.

**EQUIPOS:** Coordinadores de decanatura, coordinadores programa, docentes.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Dirección UCO. Ministerio de Educación Nacional. Consejo Académico. Consejos de facultad. Comités de currículo. Comités de aseguramiento de la calidad de cada programa. Asociaciones de profesionales. Sector productivo	Políticas y lineamientos institucionales. Determinación de recursos. Normatividad aplicable Seguimiento procesos. Autoevaluación de programas. Observatorio laboral Análisis de Practicas empresariales y desempeño laboral egresados.	Informes se asignaturas semestre profesionales competitivos e idóneos	Estudiantes Sector Productivo Agremiaciones e instituciones públicas y privadas.

<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Plan operativo. Asignación de recursos.	Desarrollar diseños curriculares. Ejecutar plan de asignatura y contenidos. Realizar seguimiento plan de calidad. Registro y control de requisitos de servicio.	Evaluar proceso de formación. Realización de informes. Auditorías internas. Medición de procesos. Análisis de datos. Autoevaluación permanente del proceso universitario.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

DOCUMENTOS DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	REQUISITOS APLICABLES
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Aulas de clase. Escenarios e implementos deportivos. Laboratorios. Biblioteca. Material de enseñanza. Recursos audiovisuales. Centros de informática. Aulas de apoyo, material didáctico. Parqueaderos, Cafeterías. Lugares de estudio. Fincas de prácticas.	Dirección académica. Coordinadores de decanatura. Coordinadores de programa. Docentes. Personal de apoyo.	Ley 30 de 1992 Decreto 2566 del 2003 y resoluciones reglamentarias. Ley 115 de 1994 y sus decretos y resoluciones reglamentarias. Código de ética.



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN INVESTIGACIÓN**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN**

**OBJETIVO:** Desarrollar las capacidades investigativas de la UCO mediante el fortalecimiento de las condiciones propicias de personal, infraestructura y ambiente; así como la definición de directrices y métodos que permitan responder eficiente y eficazmente a las demandas del medio en materia de investigación con el fin de generar conocimiento básico y aplicado.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección de investigación

**EQUIPO:** Comité de dirección de investigación, Comité de investigación, Comité de unidades de investigación, Personal operativo, Secretaria.

DE QUIEN RECIBE	INSUMO	SALIDA	A QUIEN ENTREGA
Dirección. Los procesos universitarios. Sectores productivos. Clientes (persona natural o jurídica). Instituciones públicas o privadas.	Plan de desarrollo de la UCO. Las solicitudes y oportunidades de investigación. Recursos.	Líneas y grupos de investigación. Estructura investigativa fortalecida (personal, infraestructura, imagen, equipos, programas académicos de pre y postgrado, cultura de investigación). Convenios. Reconocimiento ante Conciencias, redes y centros de investigación. Propuestas de investigación. Investigaciones. Beneficios para la UCO. Informes de gestión. Eventos de socialización. Publicaciones	Los procesos universitarios Sectores productivos. Clientes (persona natural o jurídica). Instituciones públicas o privadas.

CICLO P – H – V – A.			
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Analizar la capacidad	Fortalecer condiciones:	Seguimiento al desarrollo de las	Publicación en medios

<p>investigativa de la UCO. Definir políticas de investigación. Definir estrategias de investigación: líneas de investigación, postgrados, semilleros, sectores económicos de interés para la investigación.</p>	<p>*Capacitar docentes. *Articular docencia con investigación. *Crear las condiciones, organizacionales requeridas (recursos, estructura física, tecnológica, cultural). Promover la realización de nuevas investigaciones. Gestión con redes y centros de investigación nacionales e internacionales Realizar investigaciones.</p>	<p>investigaciones: Evaluación de impacto de las investigaciones. Evaluación de la eficiencia de las investigaciones. Verificación de la socialización de las investigaciones, Evaluación de la capacidad de investigación de los diferentes grupos. Seguimiento a la eficacia de las capacitaciones de los investigadores.</p> <p>Seguimiento al mejoramiento de la estructura de la UCO en materia de investigación. Seguimiento a la gestión con redes y centros de investigación. Autoevaluación permanente del proceso universitario. Medición a los procesos. Análisis de datos.</p>	<p>científicos especializados de los resultados de las investigaciones. Identificar y establecer los planes de mejoramiento. Generación de informe de gestión. Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.</p>
--	---	--	---

DOCUMENTOS DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	REQUISITOS APLICABLES
Ver “Listado maestro de	Infraestructura locativa	Dirección de	Ley 30 de 1992



Documentos”.	Equipos de software. Hardware especializado. Laboratorios. Equipos de laboratorio. Vivero. Fincas para las prácticas.	investigación. Comité de dirección de investigación. Comité de investigación. Comité de unidades de investigación. Personal operativo. Secretaria.	Decreto 2566 del 2003 y resoluciones reglamentarias. Ley 115 de 1994 y sus decretos y resoluciones reglamentarias. Código de ética. Requisitos ambientales aplicables.
--------------	--	---	---



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN EXTENSIÓN**

**NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN EXTENSIÓN**

**OBJETIVO:** Producir bienes y servicios para los sectores a nivel regional, nacional e internacional en el corto, mediano, y largo plazo, con el fin de fortalecer la vinculación de la UCO con el medio social, científico, tecnológico, empresarial, institucional y cultural.

**ALCANCE:** Aplica para los procesos de la red institucional de la Universidad Católica de Oriente.

**RESPONSABLE:** Dirección de los procesos universitarios.

**EQUIPO:** Dirección Académica, Dirección de Investigación, Bienestar y Pastoral, Coordinador Desarrollo de clientes, Comunicaciones y Relaciones públicas. Extensión, Semilleros de investigación, Servicios al egresado, Bolsa de empleo, Emprendimiento, Colegio MAUJ, Oficina de Gestión y Relaciones Internacionales, Representante comercial (mercadeo y ventas de productos y servicios --Coordinador Centro estratégico), Decanaturas y otras unidades estratégicas de negocios invitadas a un evento específico.

<b>DE QUIEN RECIBE</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>A QUIEN ENTREGA</b>
Dirección. Gestión desarrollo de clientes. Oficina egresados. Observatorio laboral. Directivos procesos universitarios. Direcciones unidades de gestión. Dirección de investigación y desarrollo. Dirección académica Entidades públicas y privadas. Redes existentes con instituciones, como socios, aliados y cooperantes	Diseño y elaboración de portafolio de servicios de extensión. Base de datos de clientes reales y/o potenciales y la respuesta a sus necesidades. Base de datos actualizada de egresados. Información sobre la demanda laboral. Información actualizada de las redes y agremiaciones nacionales e internacionales. Plan de desarrollo sector estratégico de regionalización y compromiso social. Políticas generales de extensión. Base de datos de licitaciones, convocatorias e invitaciones directas.	Mercadeo del portafolio de servicios. Venta de bienes y servicios. Articulación y comunicación constante con egresados. Informes y avances en innovación de nuevos conocimientos y tecnologías. Proyectos, programas y publicaciones. Proyectos de investigación y desarrollo. Propuestas ajustados a los términos de referencia. Evaluación de satisfacción del cliente.	Egresados Sectores Comunidad educativa. Procesos universitarios

	Demandas y oportunidades de formulación y ejecución de proyectos y programas. Determinación de recursos financieros y humanos Políticas y lineamientos institucionales.		
--	---	--	--

<b>CICLO P – H – V – A.</b>			
<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
Plan operativo	Diseñar y desarrollar programas académicos para educación no formal. Comercializar bienes y servicios académicos investigativos y de extensión. Generar espacios para la actualización y vinculación académica laboral de los egresados.	Auditorias internas. Medición de procesos. Análisis de datos. Autoevaluación permanente del proceso universitario.	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

	Promover procesos de proyección socio – cultural para el desarrollo, regional, nacional, internacional. Brindar asesoría y consultoría. Control de requisitos del servicio.		
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS APLICABLES</b>
Ver “Listado maestro de Documentos”.	Medios audiovisuales. Equipos laboratorios. Ergonomía.	Dirección de los procesos universitarios. Dirección Académica, Dirección de Investigación, Bienestar y Pastoral, Coordinador Desarrollo de clientes, Comunicaciones y Relaciones públicas. Extensión, Semilleros de investigación, Servicios al egresado, Bolsa de empleo, Emprendimiento, Colegio MAUJ, Oficina de Gestión y Relaciones Internacionales,	Ley 30 de 1992 Decreto 2566 del 2003 y resoluciones reglamentarias. Ley 115 de 1994 y sus decretos y resoluciones reglamentarias. Código de ética. Requisitos ambientales aplicables.

		Representante comercial (mercadeo y ventas de productos y servicios -- Coordinador Centro estratégico), Decanaturas y otras unidades estratégicas de negocios invitadas a un evento específico.	
--	--	--	--





**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
CONTROL ORGANIZACIONAL	Satisfacción – Consolidado institucional	Lograr una cultura de mejoramiento continuo acorde con los estándares de calidad	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos y externos)}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$		Semestral	Equipo unidad de Gestión Integral	Comité Rectoral
	Mejoramiento continuo:						
	Compromiso con la mejora		$\frac{\text{Acciones correctivas o preventivas eficaces por seguimiento a los procesos}}{\text{Total registros}}$				
			$\frac{\text{Acciones correctivas o preventivas eficaces por auditorías internas}}{\text{Total registros}}$				
			$\frac{\text{Acciones de mejora eficaces}}{\text{Total registros}}$				
			$\frac{\# \text{ de hallazgos de auditoría periodo actual}}{\# \text{ de hallazgos de auditoría periodo anterior}}$				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
CONTROL ORGANIZACIONAL	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio-consolidado institucional		<u>Causas de servicio no conforme superadas</u> Causas de servicio no conforme identificadas				
	Aprendizaje- consolidado institucional:	Lograr una cultura de mejoramiento continuo acorde con los estándares de calidad					
	Evaluación del desempeño		<u># total de colaboradores con calificación superior a 4.5</u> # total del equipo		Semestral	Equipo unidad de Gestión Integral	Comité Rectoral
	Eficacia de la capacitación		# de capacitaciones desarrolladas que han <u>aportado mejoras a la institución</u> # de capacitaciones propuestas				

\*1. FUENTE



\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARRO-LLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C	RESPON- SABLE	
						*1	*2

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Satisfacción		<u># de clientes satisfechos ( internos)</u> x 100 # de clientes encuestados				
	Mejoramiento continuo: Eficacia	Lograr una eficiente gestión financiera que apoye todas las actividades y proyectos que incluyen los planes de la institución, por medio de procesos ágiles y procedimientos claros y sencillos	Incremento de ingresos en UCO (Por facultad, por programa, por servicio) y en MAUJ:  <u>Ingresos semestre actual por programa</u> Ingresos semestre anterior por programa comparado con mínimo tres periodos  <u># de personas con sobre ingreso por programa</u> # de personas con incentivos  <u>Rentabilidad</u> Inversión  Flujo de caja ≥ 1  Costos financieros totales		Semestral	Dirección Administrativa y Financiera	Comité Rectoral
	Eficiencia						

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARRO-	FÓRMULA	M E	F R	RESPON- SABLE
------	-----------	---------------------------	---------	--------	--------	------------------

CESO		LLO		T A	E C	*1	*2
GESTIÓN DE DESARROLLO DE CLIENTES	Satisfacción		$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos y externos)}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$				
	Mejoramiento continuo: Eficacia		$\frac{\# \text{ de programas ofertados}}{\# \text{ total de programas abiertos en la universidad}}$				
		Asegurar el crecimiento sostenible de la UCO	$\frac{\# \text{ de empresas vinculadas actual semestre}}{\# \text{ total de empresas vinculadas}}$				
			$\frac{\# \text{ de programas académicos que corresponden a soluciones a la medida de las empresas}}{\# \text{ de programas ofertados en el semestre}}$				
			$\frac{\text{Ingresos por publicaciones actual semestre}}{\text{Ingreso publicaciones semestre anterior}}$				
			$\frac{\# \text{ de estudiantes por programa semestre actual}}{\# \text{ de estudiantes por programa semestre anterior}}$				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E	F R	RESPON- SABLE
------	-----------	-----------------------------	---------	--------	--------	------------------

CESO				T A	E C.	*1	*2
GESTIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacción		$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos ) }}{\# \text{ de clientes encuestados, por unidad de gestión vinculada al proceso}} \times 100$				
	Calidad: Cumplimiento de requisitos		Causas de servicio no conforme superadas Causas de servicio no conforme identificadas				
	Mejoramiento continuo: Eficacia	Conseguir un grado de satisfacción alto de los clientes que están <b>siendo</b> atendidos por los equipos de trabajo:	$\frac{\# \text{ de unidades de gestión que cumplen el } \underline{\text{objetivo planificado}}}{\# \text{ de unidades de gestión vinculadas al proceso}}$				
	Aprendizaje: Eficacia de la capacitación	Admisiones y registros UCO, Secretaría del colegio MAUJ, Biblioteca, Servicios Docentes, Laboratorios de practicas biología, química y microbiología, centros de informática, Tesorería, Publicaciones,	$\frac{\# \text{ de capacitaciones desarrolladas que han } \underline{\text{aportado mejoras a la institución}}}{\# \text{ de capacitaciones propuestas}}$				
	Eficiencia	Consultorios, vivero, contratistas en servicio de fotocopadoras y cafeterías.	Costos unitarios totales por periodo y por unidad de gestión vinculada al proceso				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE	FÓRMULA	M	F	RESPON-
------	-----------	------------------	---------	---	---	---------

CESO		DESARROLLO		E T A	R E C	SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Satisfacción		$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos ) }}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$				
	Mejoramiento continuo: Eficacia	<p>Vigorizar la cultura organizacional</p> <p>Consolidar la cultura de la planeación</p> <p>Modernizar el sistema de gestión del talento humano</p>	<p><math display="block">\frac{\# \text{ de profesores con maestría y doctorado por programa }}{\text{total profesores programa}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ de horas dedicadas a la docencia, investigación, extensión, funciones Adm. y tutorías }}{40 \text{ horas por programa (fórmula): } \frac{D + I + E + A + T}{40}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ de profesores de TC del programa }}{\text{total profesores del programa}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ de profesores de MT del programa }}{\text{total profesores del programa}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ profesores de cátedra del programa }}{\text{total profesores del programa}}</math></p> <p><math display="block">\frac{\# \text{ de estudiantes del Programa }}{\# \text{ de docentes de TC + número de docentes de MT (dividido 2) (fórmula): } \frac{\# \text{ de estudiantes del Programa }}{TC + (MT / 2)}}</math></p>		Semestral	Dirección Talento Humano	Comité Rectoral

\*1.FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Aprendizaje: Eficacia de la capacitación	Vigorizar la cultura organizacional  Consolidar la cultura de la planeación  Modernizar el sistema de gestión del talento humano	$\frac{\text{\# total de colaboradores con calificación superior a 4.5}}{\text{\# total del equipo}}$ $\frac{\text{\# de capacitaciones desarrolladas que han aportado mejoras a la institución}}{\text{\# de capacitaciones propuestas}}$				
	Eficiencia		Costos unitarios totales por periodo		Semestral	Dirección Talento Humano	Comité Rectoral

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GESTIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	Satisfacción		$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos ) }}{\# \text{ de clientes encuestados }} \times 100$				
	Mejoramiento continuo: Eficacia		$\frac{\# \text{ de proyectos de tecnología desarrollados }}{\# \text{ de proyectos de tecnología aprobados }}$				
			$\frac{\text{Equipos con disponibilidad total}}{\# \text{ de equipos }}$				
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio- consolidado institucional	Planificar y determinar recursos y requisitos técnicos e implementar y/o mantener los equipos y sistemas de información	$\frac{\text{Causas de servicio no conforme superadas}}{\text{Causas de servicio no conforme identificadas }}$				
	Eficiencia	requeridos por la institución para el buen desempeño de los procesos.	Costos unitarios totales del periodo		Semestral	Dirección Sistema de Información	Comité Rectoral
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño		$\frac{\# \text{ total de colaboradores con calificación superior a } 4.5}{\# \text{ total del equipo }}$				
	Eficacia de la capacitación		$\frac{\# \text{ de capacitaciones desarrolladas que han aportado mejoras a la institución }}{\# \text{ de capacitaciones propuestas }}$				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2



GESTIÓN INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	Satisfacción	Asegurar la infraestructura locativa y de bienes y servicios a través de las actividades de mantenimiento y dotación con el fin de garantizar la operación eficaz de la universidad	<u># de clientes satisfechos ( internos y externos) _x 100</u> # de clientes encuestados	Semestral	Dirección de Infraestructura y Logística	Comité Rectoral
	Mejoramiento continuo: Eficacia		# de unidades de gestión que cumplen el <u>objetivo planificado</u> # de unidades de gestión vinculadas al proceso			
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio- consolidado institucional		<u># de proveedores con calificación mayor de 90 puntos</u> # de proveedores evaluados			
	Eficiencia		<u>Infraestructura locativa con disponibilidad total</u> # de unidades de infraestructura locativa			
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño		<u>Causas de servicio no conforme superadas</u> Causas de servicio no conforme identificadas			
	Eficacia de la capacitación		Costos unitarios totales del periodo			
			<u># total de colaboradores con calificación superior a 4.5</u> # total del equipo			
			# de capacitaciones desarrolladas que han aportado <u>mejoras a la institución</u> # de capacitaciones propuestas			

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN BIENESTAR Y PASTORAL	Satisfacción	Velar por el crecimiento y Bienestar integral de la comunidad Universitaria tanto físico, espiritual, comunitario y académico científico, gestando en la mente y los corazones de la familia universitaria y de la región principios y valores humanos cristianos.	$\frac{\text{\# de clientes satisfechos ( internos) }}{\text{\# de clientes encuestados}} \times 100$		Semestral	Dirección de Bienestar y Pastoral	Comité Rectoral
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio-consolidado institucional		$\frac{\text{Causas de servicio no conforme superadas}}{\text{Causas de servicio no conforme identificadas}}$				
	Eficiencia		Costos unitarios totales del periodo				
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño		$\frac{\text{\# total de colaboradores con calificación superior a 4.5}}{\text{\# total del equipo}}$				
	Eficacia de la capacitación		$\frac{\text{\# de capacitaciones desarrolladas que han aportado mejoras a la institución}}{\text{\# de capacitaciones propuestas}}$				

\*1.FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E	F R	RESPON- SABLE
------	-----------	--------------------------------	---------	--------	--------	------------------

CESO				T A	E C.	*1	*2
GESTIÓN BIENESTAR Y PASTORAL	Mejoramiento continuo: Eficacia		# de actividades desarrolladas <u>que cumplen el objetivo propuesto</u> # de actividades planeadas  # de estudiantes que participan en las actividades <u>de Bienestar por programa</u> # de estudiantes de la UCO  # de profesores que participan en las actividades de <u>Bienestar por programa</u> # de profesores de la UCO  # de directivos que participan en las actividades de <u>Bienestar por programa</u> # de directivos de la UCO  #de estudiantes que acceden a servicios <u>especializados de Bienestar por programa</u> #totales de estudiantes de la UCO  #de profesores que acceden a servicios <u>Especializados de Bienestar por programa</u> #totales de profesores de la UCO  #de directivos que acceden a servicios <u>especializados de Bienestar por programa</u> #totales de directivos de la UCO  <u># de quejas y reclamos solucionados eficazmente</u> # de quejas y reclamos solicitados  Clientes satisfechos en la solución de queja y <u>reclamo</u> # de quejas y reclamos atendidos		Semestral	Dirección de Bienestar y Pastoral	Comité Rectoral
		Velar por el crecimiento y Bienestar integral de la comunidad Universitaria tanto físico, espiritual, comunitario y académico científico, gestando en la mente y los corazones de la familia universitaria y de la región principios y valores humanos cristianos.					

\*1FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE	FÓRMULA	M	F	RESPON-
------	-----------	------------------	---------	---	---	---------

CESO		DESARROLLO		E T A	R E C.	SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN DOCENCIA	Satisfacción	Planificar y prestar el servicio de formación bajo condiciones controladas con el fin de asegurar el cumplimiento de la filosofía institucional a fin de formar profesionales competitivos e idóneos.	# de estudiantes satisfechos x 100 # de clientes encuestados		Semestral	Dirección Académica	Comité Rectoral
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio- consolidado institucional		<u>Causas de servicio no conforme superadas</u> Causas de servicio no conforme identificadas				
	Eficiencia		Costos unitarios totales del periodo				
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño	Conformación de semilleros de investigación y apoyo a los existentes, que permita fortalecer una cultura investigativa con estudiantes, estimulando académica y personalmente a sus actores	# total de docentes y directivos docentes con <u>calificación superior a 4.5</u> # total de docentes y directivos docentes				
	Eficacia de la capacitación		# de capacitaciones desarrolladas que han <u>aportado mejoras a la institución</u> # de capacitaciones propuestas				
	Mejoramiento continuo: Eficacia		Ingresos por Docencia <u>actual periodo</u> Ingresos totales de la UCO				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN DOCENCIA	Mejoramiento continuo: Eficacia	Planificar y prestar el servicio de formación bajo condiciones controladas con el fin de asegurar el cumplimiento de la filosofía institucional a fin de formar profesionales competitivos e idóneos.	<u># de facultades que cumplen el objetivo planificado</u> # de facultades vinculadas al proceso  <u># de programas que cumplen el objetivo planificado</u> # de programas vinculados al proceso  Nº de títulos de trabajos que han recibido <u>premios o reconocimientos</u> Nº total de trabajos presentados  <u>Resultados ECAES periodo actual</u> Resultados ECAES periodo anterior  <u>Resultados pruebas ICFES periodo actual</u> Resultados pruebas ICFES periodo anterior  Resultados en las evaluaciones de practicas <u>empresariales actual periodo</u> Resultados periodo anterior  <u># de estudiantes que obtuvieron calificaciones entre 4.5 y 5.0</u> # de estudiantes por programa  <u># de postgrados aprobados por programa</u> # de postgrados presentados para aprobación  # de estudiantes que terminan el semestre <u>por programa</u> # de estudiantes que inician el semestre por programa  # de egresados por programa que están <u>vinculados a procesos de formación continúa</u> # de egresados totales por programa				
		Conformación de semilleros de investigación y apoyo a los existentes, que permita fortalecer una cultura investigativa con estudiantes, estimulando académica y personalmente a sus actores			Semestral	Dirección Académica	Comité Rectoral

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN EXTENSIÓN	Satisfacción	Producir bienes y servicios para los sectores a nivel regional, nacional e internacional en el corto, mediano, y largo plazo, con el fin de fortalecer la vinculación de la UCO con el medio social, científico, tecnológico, empresarial, institucional y cultural.	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos ( internos y externos) }}{100} \times \# \text{ de clientes encuestados}$		Semestral	Dirección Extensión	Comité Rectoral
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio		<u>Causas de servicio no conforme superadas</u> Causas de servicio no conforme identificadas				
	Eficiencia		Costos unitarios totales del periodo, por servicio				
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño		$\frac{\# \text{ total de colaboradores con calificación superior a } 4.5}{\# \text{ total del equipo}}$				
	Eficacia de la capacitación		$\frac{\# \text{ de capacitaciones desarrolladas que han aportado mejoras a la institución}}{\# \text{ de capacitaciones propuestas}}$				
	Mejoramiento continuo: Eficacia		$\frac{\text{Ingresos por Extensión actual periodo}}{\text{Ingresos totales de la UCO}}$				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2
GESTIÓN EXTENSIÓN	Mejoramiento continuo: Eficacia	Producir bienes y servicios para los sectores a nivel regional, nacional e internacional en el corto, mediano, y largo plazo, con el fin de fortalecer la vinculación de la UCO con el medio social, científico, tecnológico, empresarial, institucional y cultural.	Profesores del programa que participan en <u>asociaciones y redes académicas</u> Total de profesores del programa				
			Profesores del programa que utilizan redes <u>Internacionales de información</u> Total de profesores del programa				
			Total de profesores del programa que en los últimos cinco años <u>han participado como expositores</u> Total de profesores del programa				
			<u># de profesores visitantes actual periodo</u> # de invitados en los últimos cinco años				
			<u># de cursos desarrollados por programa</u> # de cursos ofertados por Extensión				
			<u># de asesorías externas desarrolladas por programa</u> # de asesorías externas ofertadas				
			<u># de proyectos con impacto social</u> # de proyectos				
			<u># de programas que generan empresa</u> # Total egresados 3años después				
			<u># Empleo generado por los egresados del programa</u> # Total egresados del programa				

\*1. FUENTE  
 \*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2



GESTIÓN EXTENSIÓN	Mejoramiento continuo: Eficacia	Producir bienes y servicios para los sectores a nivel regional, nacional e internacional en el corto, mediano, y largo plazo, con el fin de fortalecer la vinculación de la UCO con el medio social, científico, tecnológico, empresarial, institucional y cultural.	# de egresados por programa que se encuentran ocupados en su profesión <u>(disciplina de formación)</u> # Total egresados del programa  # de egresados por programa vinculados a comunidades académicas, científicas, <u>previa convocatoria</u> # de egresados por programa vinculados a la base de datos  # Egresados por programa con posiciones importantes <u>en la región y Medellín</u> #Total egresados del programa  <u># Egresados por programa con reconocimientos</u> #Total egresados del programa  # de egresados por programa que laboran internacionalmente y/o multinacionales <u>en su disciplina de conocimiento</u> # Total egresados del programa		Semestral	Dirección Extensión	Comité Rectoral

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T A	F R E C.	RESPON- SABLE	
						*1	*2

<b>GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN</b>	Satisfacción		<u># de clientes satisfechos ( internos y externos) x 100</u> # de clientes encuestados				
	Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio	Desarrollar las capacidades investigativas de la UCO mediante el fortalecimiento de las condiciones propicias de personal, infraestructura y ambiente; así como la definición de directrices y métodos que permitan responder eficiente y eficazmente a las demandas del medio en materia de investigación con el fin de generar conocimiento básico y aplicado.	Causas de servicio no conforme <u>superadas</u> Causas de servicio no conforme identificadas				
	Eficiencia		Costos unitarios totales del periodo por servicio		Semestral	Dirección Investigación	Comité Rectoral
	Aprendizaje: Evaluación del desempeño		<u># total de colaboradores con calificación superior a 4.5</u> # total del equipo				
	Eficacia de la capacitación		# de capacitaciones desarrolladas que <u>han aportado mejoras a la institución</u> # de capacitaciones propuestas				
	Mejoramiento continuo: Eficacia		Ingresos por Investigación <u>actual periodo</u> Ingresos totales de la UCO				

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO- CESO	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E T	F R E	RESPON- SABLE	
						*1	*2

				A	C.		
GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN	Mejoramiento continuo: Eficacia	Desarrollar las capacidades investigativas de la UCO mediante el fortalecimiento de las condiciones propicias de personal, infraestructura y ambiente; así como la definición de directrices y métodos que permitan responder eficiente y eficazmente a las demandas del medio en materia de investigación con el fin de generar conocimiento básico y aplicado.	<u># total de semilleros actual periodo</u> # total semilleros de la UCO  # de grupos de investigación <u>actual periodo</u> # de grupos de investigación de la UCO  # de grupos de investigación por programa categorizados <u>actual periodo</u> # total de grupos de investigación categorizados de la UCO  # de proyectos terminados y presentados <u>oportunamente</u> # total de proyectos  # de congresos, seminarios y eventos nacionales <u>liderados por el programa</u> # de programas UCO  # de congresos, seminarios y eventos <u>internacional liderados por el programa</u> # de total de programas UCO  # de pasantías de docentes y/o estudiantes del <u>programa en otras universidades</u> # total de programas UCO  # de docentes investigadores con especialización <u>en la naturaleza del programa</u> #total de docentes del programa		Semestral	Dirección Investigación	Comité Rectoral

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS

PRO-	INDICADOR	OBJETIVO PLAN DE DESARROLLO	FÓRMULA	M E	F R	RESPON- SABLE
------	-----------	-----------------------------	---------	--------	--------	------------------

CESO				T A	E C.	*1	*2
GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN	Mejoramiento continuo: Eficacia	Desarrollar las capacidades investigativas de la UCO mediante el fortalecimiento de las condiciones propicias de personal, infraestructura y ambiente; así como la definición de directrices y métodos que permitan responder eficiente y eficazmente a las demandas del medio en materia de investigación con el fin de generar conocimiento básico y aplicado.	# de docentes investigadores con magíster en la <u>naturaleza del programa</u> #total de docentes del programa  # de docentes investigadores con doctorado en la <u>naturaleza del programa</u> #total de docentes del programa  # de proyectos de investigación con <u>impacto en el currículum</u> # total de proyectos del programa  # de proyectos de investigación con <u>impacto social (Extensión, proyección social)</u> # total de proyectos del programa  # de proyectos realizados por grupos con <u>reconocimientos institucional en el del programa</u> # total de proyectos realizados por grupos con reconocimientos institucional en la UCO  # de proyectos realizados por grupos con <u>reconocimientos por Colciencias por programa</u> # total de proyectos realizados en la UCO  # de publicaciones en revistas <u>indexadas o especializadas</u> # de publicaciones por programa de la UCO  # de publicaciones en libros con <u>ISBN</u> # de programas de la UCO		Semestral	Dirección Investigación	Comité Rectoral

\*1. FUENTE

\*2. ANÁLISIS





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS  
ANEXO 5**

REVISÓ	APROBÓ

## 1. OBJETIVO

Asignar responsabilidades y autoridades para la realización de auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios, para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente y verificable, que permite su evaluación de manera objetiva; con el fin de determinar la calidad, extensión y profundidad en que se cumplen los objetivos planificados, las políticas y procedimientos documentados y los requisitos aplicables, de tal manera que se determinen, previo análisis de los resultados, acciones de mejora que aseguren el desarrollo institucional desde una visión integral y holística de los mismos.

## 2. ALCANCE

Para todos los procesos del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso.

## 3. DEFINICIONES

**3.1 Auditoría:** Verificación metódica e independiente que permite conocer por medio de evidencias objetivas, si las actividades y resultados satisfacen las disposiciones y requisitos preestablecidos, y si estos están implementados de manera eficaz y adecuada para alcanzar los objetivos fijados.

**3.2 Auditoría Interna:** Es aquella efectuada dentro de la organización por un grupo de auditores de la misma o subcontratados, calificados para tal fin e independientes del área a auditar.

**3.3 Auditor:** Persona con la competencia para ejecutar la investigación o verificación dentro de una auditoría.

**3.4 Hallazgo:** El no cumplimiento de un requisito especificado en el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.

**Nota:** La Dirección del proceso de control organizacional define la frecuencia de la realización de los ciclos de auditorías, como mínimo se efectúan dos auditorías año.



#### 4. PROCEDIMIENTO

**Ver diagrama de flujo adjunto.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCION
<p>INICIO</p> <p>↓</p> <p>Evaluación de formación del equipo de auditores</p> <p>↓</p> <p>Elaborar plan de auditoría</p> <p>↓</p> <p>Comunicar plan de auditorías</p> <p>↓</p> <p>Preparar auditorías</p> <p>↓</p> <p>Realizar reunión de apertura</p> <p>↓</p> <p>Realizar auditorías</p> <p>↓</p> <p>Confrontar resultados</p> <p>↓</p> <p>A</p>	<p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Auditor</p> <p>Auditor</p> <p>Auditor</p> <p>Auditores</p>	<p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Dirección</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Auditor</p> <p>Auditor</p>	<p>Se verifica la eficacia de la formación del equipo de auditores internos que van a tener responsabilidades en la ejecución de actividades.</p> <p>Se elabora un plan de auditorías, por ciclo completo del sistema y se aplican los criterios de estado e importancia de los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de normatividad</li> <li>• Cambios de líderes</li> <li>• De acuerdo al número de hallazgos</li> <li>• Cambios en los procedimientos</li> </ul> <p>Así se identifica el estado de importancia en los procesos y se convierte en un elemento de entrada para programar auditorías. Diligenciar formato Plan de Auditoría; este es analizado y aprobado por la Dirección de la institución.</p> <p>A las partes interesadas, se comunica fecha, hora, duración, alcance y objetivo de la auditoría. Se puede realizar personalmente o por correo electrónico y dejar constancia de envío.</p> <p>Se elabora lista de chequeo acerca de los requisitos que se quieran verificar, teniendo en cuenta procedimientos, instructivos y documentos de referencia (políticas, reglamentos, entre otros); Asegurar desde la planeación que se desarrollen preguntas desde el PHVA.</p> <p>El auditor responsable presenta al equipo de auditores, solicita presentación del equipo de auditados, comunica la metodología de la auditoría, compromete fecha y hora para entrega del informe, expresa su compromiso de confidencialidad, escucha y atiende en lo posible las sugerencias de los auditados y deja registro de asistencia.</p> <p>Consta de: trabajo de campo, se recolecta información por medio de registros, entrevistas y observación. El auditor responsable expresa verbalmente al equipo auditado los hallazgos de la auditoría.</p>

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCION
<pre> graph TD     A[A] --&gt; B{¿Existen incumplimiento de requisitos?}     B -- No --&gt; A     B -- Si --&gt; C[Generar reportes del hallazgo]     C --&gt; D[Entrega de informe preliminar]     D --&gt; E[Implementar acciones correctivas y/o preventivas]     E --&gt; F[Verificar la eficacia de las acciones tomadas]     F --&gt; G{¿Fueron eficaces las acciones?}     G -- No --&gt; E     G -- Si --&gt; H[Cerrar el hallazgo]     H --&gt; I[Presentar informe de auditoría]     I --&gt; J[Evaluación desempeño equipo auditor]     J --&gt; K([FIN])           </pre>	<p>Auditores</p> <p>Auditores</p> <p>Directivo proceso Auditado</p> <p>Auditores</p> <p>Auditores Auditados</p> <p>Auditores Auditados</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p>	<p>Auditor</p> <p>Auditor</p> <p>Directivo proceso Auditado</p> <p>Auditor</p> <p>Directivo proceso Auditado</p> <p>Auditor</p> <p>Líder proceso Control Organizacional</p> <p>Auditados y Líder proceso Control Organizacional</p>	<p>Diligenciar formato Reporte de hallazgos.</p> <p>Entregar informe por escrito al equipo auditado de la evidencia de la auditoría, describiendo fecha, objetivo, alcance, se identifican auditores y auditados, actividades desarrolladas, aspectos relevantes, aspectos por mejorar, conclusiones (el auditor expresa el hallazgo y los enumera). Se entrega en el periodo de tiempo acordado entre las partes.</p> <p>El Directivo responsable del proceso universitario auditado implementa las acciones pertinentes para eliminar las causas de los incumplimientos encontrados. Diligenciar formatos.</p> <p>Reporte de hallazgo. El auditor realiza seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas y evalúa la eficacia de la misma, se deja registro en formato.</p> <p>Analizar si se solucionó la causa del hallazgo.</p> <p>Diligenciar formato de Reporte de hallazgo.</p> <p>Presentar informe a la alta dirección para efectos de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.</p> <p>Se aplica el instrumento de evaluación de desempeño, se analizan los datos por parte del líder proceso Control Organizacional y se toman las acciones pertinentes. Anexarlo al informe de auditorías.</p>

## 5. REGISTROS

**Programación ciclos de auditoría**

**Listas de verificación**

**Reporte de hallazgos**

**Formato informe de auditoría por proceso y consolidado**

**Formato análisis de datos**

CAMBIOS:

--

<b>Cargo:</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>D</b>
<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>		



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
PROGRAMACIÓN CICLOS DE AUDITORÍA  
ANEXO 5**

<b>OBJETIVO:</b>	Describa el objetivo del ciclo de auditoría				
<b>CICLO DE AUDITORÍA No.</b>	Coloque el número del ciclo correspondiente				
					FECHA
<b>AUDITOR RESPONSABLE</b>	Nombre del Auditor responsable				A
<b>ALCANCE</b>					M
Describa el alcance del ciclo de la auditoría		D			
<b>PROCESO Y NOMBRE AUDITADO</b>	<b>PROCEDIMIENTO/ DOCUMENTO AUDITAR</b>	<b>DÍA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>NOMBRE DEL AUDITADO</b>	<b>NOMBRE DEL AUDITOR</b>
Nombre del proceso universitario, según la denominación de la red de procesos del sistema integral de los procesos universitarios.	Nombre del procedimiento y/o documento según lo establecido en los criterios de auditoría.			Nombre del directivo auditado.	Nombre del Auditor




**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN**  
**ANEXO 5**

<b>CATEGORÍA DE PROCESO:</b> De dirección De apoyo De valor Misional		<b>FECHA</b>		
		A	M	D
		xxxx	xx	xx
<b>PROCESO A AUDITAR:</b> Nombre del proceso según la denominación de la red de procesos del sistema integral de los procesos universitarios.				
<b>AUDITOR(ES)</b>				
Nombre y rol del equipo de auditores internos.				
<b>AUDITADOS</b>				
<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO</b>		
Nombre del directivo a auditar.		Responsabilidad dentro del proceso universitario a auditar.		

PREGUNTAS		HALLAZGOS
PLANEAR		



		PREGUNTAS	HALLAZGOS
HACER			
VERIFICAR			
ACTUAR			
FIRMA AUDITORES			

--	--



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
 REPORTE DE HALLAZGOS  
 ANEXO 5**

AUDITOR (ES)		AUDITADO (S)		
Nombre del auditor o auditores		Nombre y cargo del auditado		
PROCESO	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS		
Nombre del proceso según la denominación de la red de procesos del sistema integral de los procesos universitarios	Listar los procedimientos vinculados al proceso	Legales y/o institucionales		
HALLAZGO	NÚMERO	OBSERVACIÓN		
<b>DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO:</b> Describir qué se encontró, donde y cuando.				
Firmas:				
Auditor		Auditado	Fecha reporte	A M D
<b>IDENTIFICACIÓN DE CAUSA (S):</b> Identificar la (s) causa (s) raíz de ocurrencia del hallazgo.				
PLAN DE ACCIÓN				Fecha
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	A	M D
SEGUIMIENTO IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN				Fecha
#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	A	M D

<b>Se cierre hallazgo</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>		<b>Eficacia</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>Responsable proceso:</b>					<b>Fecha de cierre</b>		<b>A</b>		<b>D</b>
							<i>M</i>		



PROCESO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**FORMATO INFORME DE AUDITORÍA POR**  
**PROCESO Y CONSOLIDADO**  
**ANEXO 5**

OS

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

OBJETIVO:	Describe el objetivo determinado por la Alta Dirección correspondiente al ciclo de auditoría
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar que la institución auditada cumple con lo establecido en su plan de desarrollo, sus políticas, procedimientos e indicadores.</li> <li>Determinar que el sistema institucional está implantado eficazmente.</li> </ul>
CRITERIOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Manuales.</b></li> <li>Procedimientos.</li> </ul>
FECHA DE LA AUDITORÍA:	A/M/D
FECHA DE ENTREGA INFORME:	A/M/D
DIRECTIVO PROCESO UNIVERSITARIO	Nombre y cargo
AUDITOR RESPONSABLE	Nombre del auditor
AUDITOR(ES):	
EXPERTO TECNICO:	Si se requiere

## 2. ANEXOS QUE FORMAN PARTE DEL PRESENTE INFORME

#	Procedimiento	Criterios de auditoría	Descripción del hallazgo	Hallazgo	O/R
	Ejemplo: Diseño curricular.	Registre los requisitos de auditoría determinado por la Alta Dirección correspondiente al ciclo de auditoría	Describa qué encontró, donde y cuando	Incumplimiento de requisitos.	Observación /recomendación.

O/R: Observación (riesgo)

## 3. CONCLUSIONES

### 3.1 ESTRATEGICAS

#### ASPECTOS RELEVANTES (FORTALEZAS):

Aspectos que a criterio del equipo auditor corresponden a valores agregados del proceso y que deben ser imitados por la institución.

#### ASPECTOS POR MEJORAR (DEBILIDADES):

Aspectos que aunque no tienen carácter de incumplimiento, conviene, analizarlos y tratarlos para evitar que se conviertan en incumplimientos.

### 3.2. SISTEMA DE GESTIÓN (Para auditor responsable)

- ADECUACIÓN:
- EFICACIA:
- CONVENIENCIA:

### 3.3 RESULTADO DEL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS DE LA AUDITORÍA ANTERIOR

**Auditores:**

\_\_\_\_\_

**Recibe:**

\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FORMATO ANÁLISIS DE DATOS  
ANEXO 5**

#### **Seguimiento acciones propuestas periodo anterior.**

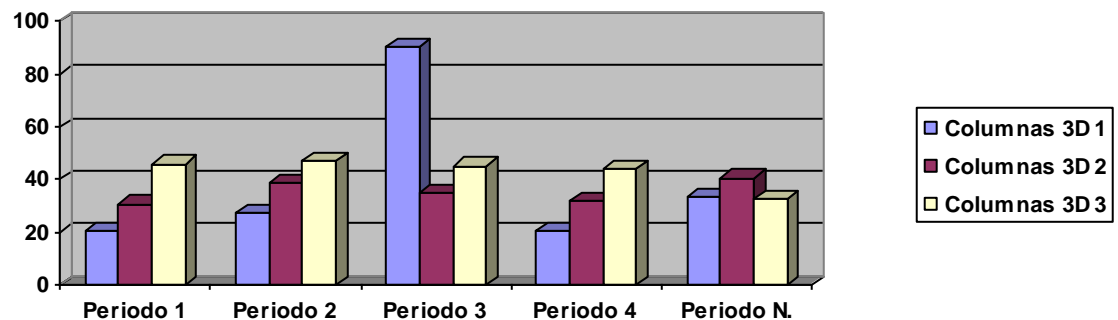
Evaluar la eficacia de las acciones implementadas y propuestas en el periodo anterior.
--

--

### Comportamiento del indicador.

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12

A continuación se grafican los datos del indicador y se compara con la meta previamente determinada.



### Análisis de los datos.

Analizar el comportamiento del indicador en el último periodo registrado con relación a la tendencia del gráfico.

### Acciones propuestas.

Proponer acciones de mejora para el siguiente periodo.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE**  
**AUDITORES INTERNOS**  
**ANEXO 6**

NOMBRE:	CÉDULA:
Puntaje Total:	FECHA
	A      M      D
	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div>

PREGUNTAS					
#	Qué se evalúa	Quién lo evalúa	Características	Calificación	Peso
1	Planificación	Líder proceso Control Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de actividades</li> <li>• Lista de chequeo</li> <li>• Comunicaciones</li> </ul>		25%
2	Ejecución	Auditados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento horarios</li> <li>• Respeto</li> <li>• Aportes</li> <li>• Cumplimiento lista de chequeo</li> </ul>		25%
3	Registros	Líder proceso Control Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del los registros</li> <li>• Redacción de hallazgos</li> </ul>		25%
4	Informe	Líder proceso Control Organizacional. Auditados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento fecha pactada</li> <li>• Entendido y aceptado por el auditado</li> </ul>		25%

OBSERVACIONES

NOMBRE	FIRMA
Líder proceso Control Organizacional	

Responsable proceso auditado	
Auditor	



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
EVALUACIÓN FORMACIÓN DE  
AUDITORES INTERNOS  
ANEXO 6**

NOMBRE:	FECHA:
---------	--------

1. Mencione tres (3) criterios de calificación para Auditores Internos:

---



---



---

2. Mencione 5 características del auditor interno:

---



---



---

3. Defina el concepto de Auditoría Integral a los procesos universitarios:

---



---



---

4. ¿Cuál es el objetivo de la Auditoría Integral a los procesos universitarios?

---



---



---

5. ¿Qué se debe auditar?

---

---

6. Mencione tres (3) tipos de auditoría y explíquelos en forma breve:

---

---

---

---

---

---

---

7. Mencione tres (3) principios a tener en cuenta para la Administración de la Auditoría Integral a los procesos universitarios:

---

---

---

---

8. Mencione y explique en forma breve las etapas de Auditoría Interna:

---

---

---

---

9. Liste dos (2) técnicas de verificación de Auditoría y sustente.

---

---

---

---

10. Clasificar las siguientes proposiciones en verdaderas (V) o falsas (F) según corresponda.

1. Las auditorías internas sustituyen las inspecciones.	
2. En las auditorías internas, el auditor y el auditado pueden pertenecer al mismo proceso o área.	
3. En auditorías internas, la actuación del auditor debe restringirse a los puntos prescritos en la lista de verificación.	
4. La calificación de los auditores internos debe ser solamente para las auditorías externas.	
5. Las auditorías son una herramienta para la evaluación eficaz del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios.	
6. En las auditorías internas la composición del grupo auditor debe ser aprobado por los auditados.	
7. Una atribución del auditor es presentar las acciones correctivas y los hallazgos detectados en las auditorías.	
8. El auditor debe emitir recomendaciones de mejora sobre lo que observó.	
9. Las auditorías deben restringirse a las áreas de la universidad que presentan aspectos significativos.	

10. Las auditorías del Sistema de Gestión pueden servir como instrumento para la preparación de un programa de mejora continua.	
11. En el transcurso de la auditoría es fundamental dirigir críticas a las personas	
12. Durante una auditoría, el auditado debe limitarse a responder estrictamente lo necesario.	
13. El auditor como autoridad máxima durante una auditoría, puede interrumpir, cuando quiere, las actividades en ejecución.	



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS**

Nivel: DIRECTIVOS

Nombre: \_\_\_\_\_

Proceso: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Objetivo del Proceso:	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>D</b>

Califique de 1 a 5 donde: 1= No cumple (nunca) 5= Cumple totalmente (siempre)

HABILIDADES	DESCRIPTORES	AUTOEVALUACIÓN	HETERO-EVALUACIÓN	TOTAL
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>  Establece y mantiene canales de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores; generando un ambiente de cordialidad, respeto y escucha.	1. Expresa sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconocer los derechos de los demás (asertividad).			
	2. Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información en la ejecución de actividades y en su comportamiento			
	3. Es una persona empática capaz de escuchar a los demás y entender las necesidades, sentimientos y problemas de éstos, poniéndose en su lugar, lo cual genera una gran simpatía			
	TOTAL			
<b>PLANEACION</b>  Planea y prioriza las actividades y tareas necesarias para el desarrollo de los procesos y el logro de los objetivos. Hace revisiones constantes de los logros frente a cronogramas.	1. Visualiza las tendencias del medio con una actitud positiva que permite orientar sus conductas a la consecución de metas.			
	2. Es hábil para presentar ideas, determinar recursos y métodos novedosos que concretan en acciones.			
	3. Organiza su trabajo hacia el logro eficaz de los resultados.			
	4. Sabe distribuir las tareas, proporciona y emplea los elementos disponibles para la realización de actividades de su puesto de trabajo.			
	5. Se preocupa por el futuro de la UCO (permanencia, desarrollo y crecimiento).			

	6. Tiene capacidad de análisis y síntesis.			
	TOTAL			

HABILIDADES	DESCRIPTORES	AUTOEVALUACIÓN	HETERO-EVALUACIÓN	TOTAL
<b>NEGOCIACION</b> Capacidad para conseguir captar el interés de la otra parte, se expresa con convicción, tiene facilidad para entablar relaciones personales y generar empatía, sabe convencer, su meta es llegar a acuerdos justos y beneficiosos para todos, es suave en la forma pero firme en sus ideas y sabe mantener la calma en situaciones de tensión.	1. Tiene capacidad de presentar con claridad propuestas.			
	2. Busca la solución de los problemas mediante el diálogo y el acercamiento entre las personas.			
	3. Analiza las situaciones de una forma lógica y sistémica.			
	4. Es una persona que mantiene el control de ella misma en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.			
	TOTAL			
<b>ADAPTACION AL CAMBIO</b> Es la capacidad para enfrentar con flexibilidad versatilidad y positivismo los cambios.	1. Analiza los elementos que motivan el cambio y determina los beneficios de éste, así como su relación con los objetivos organizacionales.			
	2. Es promotor del cambio.			
	3. Tiene la habilidad para cambiar de criterio, cuando cambian las condiciones básicas del entorno o se recibe nueva información.			
	TOTAL			
<b>DIRECCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO</b> Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo.	1. Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.			
	2. Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y mutua confianza, y que contribuye a la sinergia grupal.			
	3. Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.			
	4. Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar feedback sobre la manera como trabaja el equipo.			
	5. Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y el establecimiento de objetivos.			
	6. Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la organización.			
	7. Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.			
	TOTAL			

HABILIDADES	DESCRIPTORES	AUTOEVALUACIÓN	HETERO-EVALUACIÓN	TOTAL
<b>EXPRESION ORAL Y ESCRITA</b>  Capacidad para exponer de forma oral y escrita los puntos de vista, las diferentes propuestas y trabajos.	1. Sabe redactar en forma clara, precisa y coherente.			
	2. Aplica las normas que existen para la adecuada escritura del español o del inglés según sea el caso (ortografía).			
	3. Posee buen manejo y control del público.			
	4. Utiliza estrategias adecuadas en los procesos de comunicación (Sabe transmitir la información).			
	TOTAL:			
<b>ORIENTACION HACIA EL SERVICIO</b>  Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los interesados en el servicio.	1. Ofrece un trato cordial y amable.			
	2. Se preocupa por los interesados en el servicio tratándolos como personas.			
	3. Se esmera por entender las necesidades de los interesados en el servicio y dar soluciones a sus problemas.			
	4. Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los interesados en el servicio.			
	TOTAL:			
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>  Comprender, asumir, transmitir y reforzar la visión, misión, objetivos y valores; en su comportamiento y actitudes dentro y fuera de la organización, demuestra sentido de pertenencia a la UCO.	1. Conoce, comprende, respeta y cumple las políticas institucionales.			
	2. Cumple los compromisos que adquiere.			
	3. Pone sus conocimientos al servicio de la institución.			
	4. Defiende la institución porque pertenece y cree en ella (lealtad).			
	5. Está vinculado a agremiaciones o redes de carácter nacional e internacional.			
<b>COMPROMISO AMBIENTAL</b>  Capacidad de comprender, asumir, transmitir y reforzar una responsabilidad ambiental; encaminada al desarrollo de acciones que permitan prevenir, mitigar y corregir los impactos negativos ambientales generados como resultado de las actividades realizadas.	TOTAL			
	1. Conoce, comprende, respeta y cumple las políticas ambientales.			
	2. Por medio de sus acciones, es generador del cambio ambiental			
	3. Propone acciones encaminadas a prevenir, mitigar y corregir los impactos negativos ambientales en sus actividades diarias.			
	TOTAL			

HABILIDADES	DESCRIPTORES	AUTOEVALUACIÓN	HETERO-EVALUACIÓN	TOTAL
<b>INTEGRIDAD</b>  Hace referencia a la probidad (honradez, honestidad, transparencia y rectitud de comportamiento) como preocupación constante de la persona en el cumplimiento de sus tareas. Implica, a su vez, una preocupación por el respeto a los valores y referentes universales.	1. Es una persona sólida y honesta en el trabajo.			
	2. Manifiesta coherencia entre lo que siente, piensa, dice y hace.			
	3. Actúa conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.			
	4. No se apropia del éxito ajeno.			
	TOTAL			
<b>RESPONSABILIDAD</b>  Una persona responsable es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado; porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.	1. Toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesta a rendir cuenta de ellos.			
	2. Persevera, no con terquedad, sino con la motivación de cumplir con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo.			
	3. Administra con eficacia el tiempo y los recursos para obtener el máximo beneficio.			
	TOTAL			
CUMPLIMIENTO OBJETIVO DEL PROCESO:				
CONCLUSION (Aspectos relevantes o por mejorar)				
PLAN DE MEJORA				
SEGUIMIENTO	A:	M:	D:	

Firma Evaluado : \_\_\_\_\_

Firma Rector : \_\_\_\_\_

## **REFERENTE PARA ESTABLECER LAS COMPETENCIAS LABORALES**

### **ANEXO 6**

La O.I.T. define LA COMPETENCIA LABORAL como “Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables con base en estándares de calidad establecidos por el sector productivo” y de allí deriva las siguientes definiciones:

**NORMA DE COMPETENCIA:** Estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados y requisitos de calidad del desempeño de una función productiva, los contextos, los conocimientos y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia.

**UNA NORMA DE COMPETENCIA LABORAL DESCRIBE:** Lo que una persona debe ser capaz de hacer, los resultados que deben lograrse para juzgar que lo que hace esta bien hecho, las condiciones en las cuales se debe demostrar la competencia, los conocimientos que soportan un desempeño competente y consistente en el tiempo y las evidencias que debe demostrar para juzgar la competencia.

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO: (EL TRABAJADOR ES COMPETENTE SI...)** Los Criterios establecen los parámetros de evaluación y se definen mediante enunciados de resultados críticos del desempeño y parámetros de calidad con que deben ser logrados esos resultados. Expresan el qué y con qué calidad se espera que sea logrado el desempeño. La evaluación esta basada en la ratificación de que se han obtenido resultados basados en estándares.

**CONOCIMIENTOS ESENCIALES - (EL TRABAJADOR DEBE SABER...):** Los Conocimientos Esenciales, establecen los métodos, principios, teorías e información necesaria y suficiente que la persona debe poseer, comprender y dominar para lograr y soportar un desempeño competente y consistente en el tiempo. Para fines de análisis, interpretación y

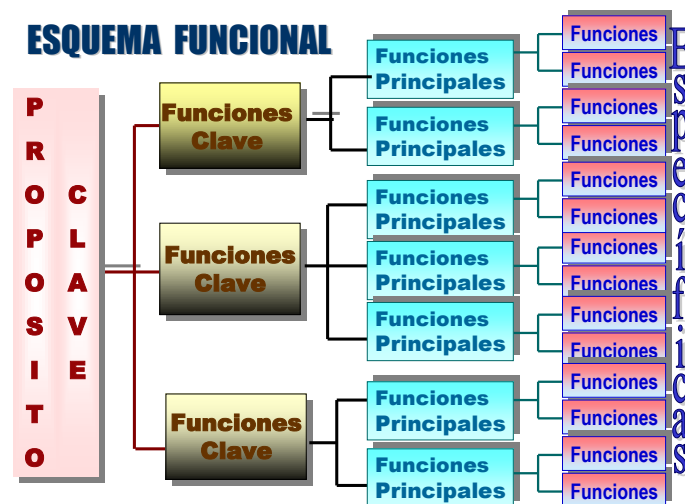


evaluación se explicitan los atributos que se consideran necesarios para el enfrentamiento y solución de problemas profesionales en contextos específicos.

**RANGO DE APLICACIÓN** - (EL TRABAJADOR DEBE DEMOSTRAR LA COMPETENCIA EN ESTOS ESCENARIOS...): El Rango de Aplicación establece el conjunto de situaciones o circunstancias laborales posibles en los que la persona debe demostrar dominio para el desempeño de la función.

**EVIDENCIAS REQUERIDAS** - (EL TRABAJADOR DEBE DEMOSTRAR SU COMPETENCIA MEDIANTE...):

1. Evidencia por desempeño: Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de los requisitos de la Norma. Los resultados están basados en estándares de desempeño.
2. Evidencia por producto: Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.



Estos constructos teóricos llevan a entender que la definición de competencia laboral se refiere a las características de un individuo, que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en un puesto y que las competencias laborales tienen una característica, en la cual radica su valor fundamental, que es su estandarización, porque desde esta

estandarización se establece la norma para que las competencias puedan ser consideradas satisfactorias y aplicables a todas las organizaciones productivas, sociales y empresariales de la región o del área objeto de análisis.



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LAS ETAPAS DE ENTRENAMIENTO

<b>NOMBRE DEL AUDITOR</b>			
<b>CALIFICADO COMO AUDITOR DE SISTEMA DE GESTION:</b>			
<b>Monitor:</b>		<b>Fecha:</b>	

ASPECTO POR EVALUAR	NS	S	SB	CONCEPTO DEL MONITOR
<b>1. Planificación y organización del servicio y de los recursos</b> 1.1 Contenido informe. 1.2 Contenido y organización del Plan de Auditoría 1.3 Oportunidad de generación de documentos y presentación al Evaluador				
<b>2. Conocimientos y aplicación del proceso y del procedimiento.</b>				
<b>3. Manejo de los documentos aplicables en el servicio</b> 3.1 Uso del cuestionario de evaluación 3.2 Uso de los formatos del servicio				
<b>4. Conocimiento y aplicación de los criterios de auditoría</b> 4.1 Conocimiento de los criterios de auditoría 4.2 Consideración de requisitos legales aplicables 4.3 Otros aspectos				
<b>5. Técnicas de auditoría</b> 5.1 Formulación adecuada de preguntas (uso de preguntas abiertas) 5.2 Cierre de entrevistas 5.3 Enfoque 5.4 Manejo de bloqueo a barreras 5.5 Redacción de hallazgos				
<b>6. Manejo del tiempo</b> 6.1 Cumplimiento del Plan de auditoría. 6.2 Control de la duración de las entrevistas 6.3 Cumplimiento del balance diario.				
<b>7. Redacción de conclusiones y del informe</b> 7.1 Presentación del informe de acuerdo con requisitos del procedimiento 7.2 Claridad en la redacción y presentación de conclusiones 7.3 Informe completo, coherente, de fácil comprensión				
<b>8. HABILIDADES</b> 8.1. Aplicación de: conducta ética, presentación ecuánime, debido cuidado profesional, independencia, enfoque basado en evidencia, confidencialidad (ver ISO 19011 numeral 7.3.1 a)  8.2. Comprender el alcance de la auditoría y aplicar los criterios de auditoría. (ver ISO 19011 numeral 7.3.1 b)				

ASPECTO POR EVALUAR	NS	S	SB	CONCEPTO DEL MONITOR
8.3. Comprender el contexto operacional de la organización. (ver ISO 19011 numeral 7.3.1 c) 8.4. Comprender los requisitos legales y reglamentos del servicio y ser consciente de los requisitos aplicables a la universidad (ver ISO 19011 numeral 7.3.1 d) 8.5 Planificar la auditoría y hacer uso eficaz de los recursos durante la auditoría. 8.6. Organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor. 8.7. Representar al equipo auditor en las comunicaciones con el auditado. 8.8. Conducir al equipo auditor para llegar a las conclusiones de la auditoría. 8.9. Prevenir y resolver conflictos 8.10. Preparar y completar el informe de auditoría				
<b>9. ATRIBUTOS</b> ÉTICO: imparcial, sincero, honesto y discreto MENTE ABIERTA: dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos. DIPLOMÁTICO: con tacto en las relaciones con las personas OBSERVADOR: activamente consciente del entorno físico y las actividades PERCEPTIVO: instintivamente consciente y capaz de entender situaciones VERSÁTIL: adaptable fácilmente a diferentes situaciones TENAZ: persistente, orientado hacia el logro de objetivos DECIDIDO: alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógicos. SEGURO DE SÍ MISMO: actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otras personas				
10. Percepción del cliente				
Se deben indicar los comentarios relevantes dados por el cliente				

NS: No Siempre	S: Siempre	SB: Siempre Bien
----------------	------------	------------------

<b>Anexos. Se adjuntan a este informe los siguientes documentos preparados por el profesional evaluado y revisados por el evaluador.</b>	
	Listas de verificación
	Programación ciclos de auditoría
	Reporte de hallazgos
	Informe de auditoría por proceso.
<b>Otro:</b>	
<b>Recomendación del monitor:</b>	
<b>Observaciones:</b>	

<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Comentarios del Evaluado:</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Revisión del Profesional responsable del entrenamiento:</b>		
	Validar el entrenamiento	
	Validar el entrenamiento con observaciones	
	No validación del entrenamiento	
	Calificar como auditor interno	
	Mantener la calificación como auditor	
	Suspender la calificación como auditor	
<b>Observaciones:</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>



## ANEXO 8

### INSTRUMENTO DE APLICACIÓN METODO DELPHI

**Cuestionario para la valoración por el grupo de expertos del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso y de la estrategia para la implementación en la Universidad Católica de Oriente.**

Le agradecemos que haya aceptado participar como experto en el proceso que nos permita constatar la validez del sistema y de la estrategia diseñada para implementar el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso en la Universidad Católica de Oriente. Su opinión es muy importante y sus respuestas sólo serán utilizadas para propósitos académicos.

Nombre _____	Institución _____
Dirección _____	Teléfono _____ Fax _____
¿Su Cargo? <span style="margin-left: 20px;">1</span> Directivo. <span style="margin-left: 20px;">2</span> Docente <span style="margin-left: 20px;">3</span> Otro. <span style="float: right;">¿Cuál?</span>	
1. _____	
2. ¿Su nivel profesional <span style="margin-left: 20px;">1</span> Magíster <span style="margin-left: 20px;">2</span> Doctor <span style="margin-left: 20px;">3</span> Otro. <span style="float: right;">¿Cuál?</span>	
_____	

**3.** Su dominio sobre el tema objeto de estudio: Valorándose, en una escala del 1 al 10, siendo 1 mínimo y 9 máximo, por favor marque con una (x), en la casilla que considere apropiada para el grado de dominio que usted posee sobre el tema objeto de estudio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bajo			Medio			Alto		

**4.** Su autovaloración sobre la experiencia en torno a la gestión integral de los procesos universitarios de las IES: Por favor califique el grado de influencia que ha ejercido en su manera de percibir Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios en las IES, cada una de las siguientes fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia práctica.			
Estudio de trabajos de autores nacionales.			
Estudio de trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en las IES colombianas			
Su intuición			
Otros			

**5. Su evaluación sobre la conceptualización del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso, en la IES:** En la tabla siguiente, califique el grado de pertinencia que usted descubre, desde la presentación conceptual y práctica, de cada uno de los componentes, contenidos en la propuesta del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente; desde los referentes internos planteados para la actuación de cada uno de ellos.

- 1 – Nada pertinente para el diseño del sistema.
- 2 – Poco pertinente para el diseño del sistema.
- 3 – Pertinente para el diseño del sistema.
- 4 – Muy pertinente para el diseño del sistema.
- 5 – Absolutamente pertinente para el diseño del sistema.

No.	Componente.	1	2	3	4	5
1	La Teoría de la Contingencia Integrativa.					
2	Premisas teóricas y metodológicas en la evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios.					
3	El concepto de integración en la auditoría a la gestión integral.					
4	Los Componentes: Rector – Transversal y Dinamizador, del modelo.					
5	Relaciones entre componentes: Rector – Transversal y Dinamizador, del modelo.					
6	Los principios normativos de administración del Sistema					
7	Las regularidades del sistema					
8	El sistema de medición.					



**6. Su evaluación sobre la estrategia para implantar el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso para la Universidad Católica de Oriente:** En la tabla siguiente, califique el grado de importancia que usted le concede a cada uno de los componentes contenidos en la estrategia para implementar el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso para la Universidad Católica de Oriente, desde los referentes internos planteados para la actuación de cada uno de ellos.

C1 – Imprescindible para la implementación del modelo.

C2 – Muy útil para la implementación del modelo.

C3 – Útil para la implementación del modelo.

C4 – Poco importante para la implementación del modelo.

C5 – Nada importante para la implementación del modelo.

No.	Componente	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
1	Fundamentación de la estrategia.					
2	Generalidades del proceso de formación de los auditores internos para el Sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios en la UCO, como componente transversal del modelo					
3	Fundamentos pedagógicos y didácticos esenciales del proceso de formación de auditores.					
4	Las competencias laborales como componente de la estrategia de implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso.					
5	Evaluación de la estrategia para la implementación del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso.					

Incluya en esta tabla otros componentes que considere necesarios en la metodología planteada:

Componentes	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5


7.- De acuerdo con su criterio, exponga en qué medida, la estrategia propuesta es expresión de los principios esenciales del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso.

Sí: ( )      Parcialmente: ( )      No: ( )

Justifique su respuesta:


8.- ¿Considera que el Sistema diseñado para la Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la Auditoría como proceso, para la Universidad Católica de Oriente, desde sus referentes teóricos y metodológicos resulta factible de aplicar según la estrategia propuesta?

Sí: ( )      Parcialmente: ( )      No: ( )

Justifique su respuesta:


¡Muchas                      gracias                      por                      sus                      opiniones!



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA DESARROLLAR**  
**LA ACTIVIDAD DE ENTRENAMIENTO DURANTE EL**  
**PROCESO DE FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS.**  
**ANEXO 9**

## **I. Introducción General**

Para el desarrollo del entrenamiento se han elaborado estas Orientaciones Metodológicas que servirán como guía para las acciones tanto de los Auditores Líderes que dirigirán el entrenamiento como para los propios auditores en proceso de formación.

La presente guía constituye el medio principal para guiar las acciones de aprendizaje de los auditores internos en proceso de formación, constituye la principal vía y más efectiva para la conducción del entrenamiento como actividad del proceso de formación más general en que éste se inserta. También servirá, especialmente, para guiar el trabajo independiente del estudiante, lo que permite consolidar la orientación del aprendizaje, incrementar los niveles de motivación por la actividad y establecer una secuenciación didáctica de las tareas de aprendizaje para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Se establecen aquí las descripciones detalladas de las actividades del entrenamiento desde una perspectiva metodológica y conceptual, atendiendo a los contenidos asimilados en el curso previo del programa de formación.

Para su mejor utilización y la obtención de los resultados esperados, se recomienda lo siguiente:

1. Los Auditores Líderes deben estudiar con profundidad las presentes orientaciones metodológicas, a fin de organizar y desarrollar el entrenamiento para guiar y orientar con efectividad a los auditores en proceso de formación hacia la consecución de sus objetivos de aprendizaje.
2. Analizar y reflexionar sobre cada tarea propuesta para las diferentes etapas de la auditoría y su justificación desde la teoría que ha estudiado, comparándola con la situación objetiva que aprecia en la práctica.

3. Al desarrollar las actividades de auditoría debe tenerse presente el Decálogo del Auditor, preservando, además, el máximo rigor científico y metodológico.
4. Socializar y compartir las opiniones y criterios personales de análisis y solución de los problemas que se presentan con otros estudiantes y con el Auditor Líder, con un sentido de empatía para formular sus hipótesis en equipo sobre las situaciones reales que se presentan en el entrenamiento.
5. Revisar la bibliografía propuesta y desarrollar nuevas búsquedas que puedan ampliar y actualizar los conocimientos. Socializar la gestión informativa con los colegas y el Auditor Líder.
6. Trabajar en equipo como una premisa obligada del desarrollo de las auditorías.
7. Evaluar y autoevaluarse continua y sistemáticamente, con el fin de lograr el aprovechamiento y perfeccionamiento de la actividad de formación.

## **II. Presentación de la actividad de entrenamiento**

La etapa de entrenamiento se inicia una vez que han concluido las actividades lectivas del curso de capacitación, y se considera de una importancia tal que sin ella no es susceptible alcanzar totalmente ni evidenciar el aprendizaje del auditor en proceso de formación y el desarrollo de las habilidades y competencias para el ejercicio de la actividad como auditor interno. Además, durante las fases de evaluación del mismo entrenamiento, permite retroalimentar el programa de formación en su contenido curricular, y la realización del sistema de auditoría en sus actividades esenciales de: planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

Las actividades de entrenamiento son dirigidas por el Auditor Líder designado al efecto y son planificadas por el responsable del proceso de “Control Organizacional”, quien, a su vez, tiene por delegación de la alta dirección el compromiso de programar la realización de los ciclos de auditoría interna; estas actividades se llevan a un cronograma de trabajo que permite, a través de su seguimiento, asegurar el cumplimiento y lograr la eficacia del proceso formativo del equipo de auditores internos.

**Objetivo del entrenamiento:** Consolidar las habilidades y competencias en la aplicación de técnicas y métodos para ejecutar auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, poniéndolas en práctica directamente en las condiciones específicas del ejercicio laboral de los auditores internos.

**Sistema de competencias generales:** El sistema de competencias que aquí se presenta tiene un carácter general para la formación de auditores internos; las habilidades y competencias asociadas a las diferentes etapas del proceso de auditoría serán explicadas en detalle más adelante; no obstante, se consideran como competencias más generales las siguientes:

1. **Planear** (requisito previo e importante para la realización de la auditoría).
2. **Ejecutar** la auditoría (asegurando su cumplimiento de manera eficaz).
3. **Registrar** datos e información (según lo establecido, a modo de criterios en los diferentes formatos del sistema de auditoría).
4. **Redactar informes** (con alto valor agregado).
5. **Dar seguimiento** (a las acciones de mejora determinadas).
6. **Medir la eficacia** (de las acciones de mejora).

El desarrollo del entrenamiento atendiendo a las competencias más generales, y siendo consecuente con la realización práctica de las actividades propias del ejercicio laboral del auditor desde su concepción pedagógica y didáctica que lo sitúa

en las condiciones objetivas de ese ejercicio, sigue la lógica misma del proceso de auditoría, es decir, se realiza siguiendo el orden de las etapas de planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

El sistema de contenidos generales para la ejecución eficaz del entrenamiento se corresponde con los sistemas de conocimientos, habilidades y valores determinados para la implantación del Sistema de Auditoría a la Gestión Integral de los Procesos Universitarios de la UCO, y que fueran objeto de aprendizaje en el curso recibido anteriormente. La sistematización y profundización de la asimilación de estos contenidos se alcanza en el entrenamiento, concebido como refuerzo del “saber hacer competente”, garantizando la ejecución, por etapas, de un conjunto de actividades básicas que se describen de la siguiente manera:

1. La obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información requerida, como requisito previo para llevar a cabo la auditoría integral a los procesos universitarios.
2. Las actividades de inicio de la auditoría, en cumplimiento de lo determinado en el procedimiento de auditoría objeto de estudio.
3. La búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo, lectura y análisis en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados.
4. El registro de las evidencias de la auditoría, que serán necesarias para la redacción del informe y los hallazgos de la auditoría.
5. La redacción, entrega y justificación del informe de auditoría a los directivos responsables de los procesos auditados, y la entrega y justificación del informe consolidado a la alta dirección de la universidad.

6. Seguimiento y medición de eficacia de las acciones de mejora que, previo análisis del informe de la auditoría, han sido determinadas por parte de los directivos de la universidad.

### **III. La organización del entrenamiento**

Las actividades de entrenamiento son planificadas por el responsable del proceso de “Control Organizacional”, quien, a su vez, tiene por delegación de la alta dirección el compromiso de programar la realización de los ciclos de auditoría interna; estas actividades se llevan a un cronograma de trabajo que permite, a través de su seguimiento, asegurar el cumplimiento y lograr la eficacia del proceso formativo del equipo de auditores internos.

Se requiere de una previa planificación y organización del proceso de entrenamiento en la cual se determinan fechas, auditor líder que acompañará el proceso de entrenamiento, procesos a auditar, lo que busca de manera paralela el desarrollo de habilidades y competencias de auditoría, y se permita el conocimiento integral de la institución.

Para asegurar el cumplimiento y eficacia del entrenamiento, dentro del proceso de formación de los auditores internos en la UCO, se requiere la realización de cinco (5) etapas, que son en su orden: Planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

El entrenamiento se organiza por cada una de las cinco etapas; éste se debe realizar en el orden de ejecución del proceso de auditoría, considerando que las etapas de realización y de seguimiento requieren de tres prácticas, cada una de ellas y las de planificación, registro y redacción de informe, con dos prácticas se considera suficiente.

La programación de las actividades del entrenamiento se puede realizar según el siguiente modelo, que se describe a modo de ejemplo:

Fecha	Horas	Auditor en proceso de formación	Proceso a auditar	Fase de auditoría	Calificación de la fase de auditoría
2007/11/07	4	Nombre auditor	Proceso de Gestión Humana	Planificación	X/5
2007/11/11	4	Ídem	Proceso de Recursos físicos	Planificación	X/5
2007/11/13	4	Ídem	Proceso de docencia Facultad de Ingeniería	Ejecución	X/5

#### **IV. Orientaciones metodológicas para el desarrollo del entrenamiento**

Como ya se ha explicado, a fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos del entrenamiento como actividad de formación de los auditores internos en la UCO, se organiza la realización de las cinco etapas en que se ordena metodológicamente la auditoría según su lógica de ejecución, y que son en su orden: Planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

Es importante que los participantes, desde el principio del entrenamiento, precisen e identifiquen con claridad las actividades esenciales a ejecutar en cada una de las etapas de la auditoría, con el fin de asegurar el cumplimiento a las mismas. Así, se pueden describir de la siguiente manera:



**Planificación:**

1. La obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información correspondiente con el proceso y/o procesos a auditar.
2. Disposición de los formatos para el registro de evidencias.
3. Realización de las listas de chequeo y la comunicación con el directivo o los directivos a auditar para concertar los requerimientos y las condiciones necesarias para la realización de la auditoría.
4. Elaboración del plan de auditoría.

**Realización:**

1. Reunión de apertura como inicio de la auditoría, en la cual se confirma la planificación de la misma.
2. Búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo, lectura y análisis en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados.
3. Registro de las evidencias de la auditoría que serán necesarias para la elaboración del informe y la redacción de los hallazgos de la auditoría. En esta actividad se incluyen la realización de las listas de verificación, los registros mismos de evidencia de la aplicación de las entrevistas y los registros de hallazgos.

**Informe:**

1. Redacción del informe en el formato preestablecido.
2. Entrega y justificación ante los responsables de las áreas auditadas y la alta dirección de la universidad.

**Seguimiento:**

1. Registros del resultado de las acciones de mejora implementadas por los directivos de la universidad.
2. Evaluación de resultados y de la eficacia de las acciones de mejora implementadas por los directivos de la universidad.

Tanto el Auditor Líder que dirige el entrenamiento como los participantes no deben perder de vista los objetivos particulares de cada etapa, que, considerados metodológicamente con un criterio de integración, permitirán alcanzar el objetivo general del propio entrenamiento y, consecuentemente, el objetivo todavía más general del proceso de formación al cual tributa y en el que este entrenamiento constituye una actividad fundamental.

El objetivo esencial de la etapa de planificación está dado en que en la misma se debe asegurar que se han desarrollado las habilidades de planificación de las auditorías internas en la UCO, evidenciando éstas desde el entendimiento de los conceptos de auditoría, y desde la comprensión de la información correspondiente al proceso y al sistema de gestión integral, es decir, las habilidades para la obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información correspondiente con el proceso y/o procesos a auditar, la disposición de los formatos para el registro de evidencias, la realización de las listas de chequeo y la comunicación con el directivo o los directivos a auditar para concertar los requerimientos y las condiciones necesarias para la realización de la auditoría, así como la elaboración del plan de auditoría.

En la etapa de realización se debe cumplir con el objetivo de lograr el desarrollo de las habilidades propias de la realización de procesos de auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, que comprende las habilidades para desarrollar la reunión de apertura de la auditoría, la búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo, lectura y análisis en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados, y el registro de las evidencias de la auditoría que serán necesarias para la elaboración del informe y la

redacción de los hallazgos de la auditoría, considerando la realización de las listas de verificación, los registros mismos de evidencia de la aplicación de las entrevistas y los registros de hallazgos.

Aquí es importante insistir en que en la actividad de registro, como habilidad básica, se debe hacer énfasis en conseguir un alto nivel de efectividad en el registro de evidencias de auditoría que facilite la realización del sistema de auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios y aporte a la trazabilidad efectiva del sistema.

En cuanto a la etapa de informe de auditoría, ésta debe conseguir el desarrollo de las habilidades para la redacción del informe en el formato preestablecido y con aportes de valor agregado para la institución, con el fin de motivar la toma de acciones de mejora eficaces, así mismo habilidad comunicativa necesaria para la entrega y justificación ante los responsables de las áreas auditadas y la alta dirección de la universidad.

Con relación a la etapa de seguimiento, su objetivo esencial es desarrollar la habilidad de seguimiento, evaluación y control de las acciones de mejora, es decir, el registro de los resultados de las acciones de mejora implementadas por los directivos de la universidad y la evaluación de sus resultados y de su eficacia.

Durante el entrenamiento se desarrollarán, asociadas a cada etapa, algunas actividades que se consideran esenciales y que son las siguientes: La obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información requerida para llevar a cabo la auditoría integral a los procesos universitarios, como requisito previo. Las actividades de inicio de la auditoría, en cumplimiento de lo determinado en el procedimiento de auditoría, la búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo y lectura en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados, el registro de las evidencias de la auditoría que serán necesarias para la elaboración del informe y la redacción de los hallazgos de la auditoría, la entrega y

justificación del informe de auditoría a los directivos responsables de los procesos auditados y la entrega y justificación, igualmente, del informe consolidado de la auditoría para la alta dirección de la universidad.

#### Caracterización por etapas del entrenamiento:

En la etapa de planificación se recibe la información correspondiente al proceso y/o procesos a auditar, es decir, la documentación básica del proceso: caracterización, procedimiento, se analiza dicha información con el fin de asegurar la comprensión y entendimiento del proceso o de los procesos a auditar; además, se determinan los criterios de auditoría, que corresponden con las directrices establecidas como condiciones importantes a tener en cuenta por el auditor y que le permitirán a la alta dirección conocer el estado del sistema institucional de manera integral; igualmente se define el alcance de la auditoría, entendido como las delimitaciones a tener en cuenta por el auditor y conocidas previamente por los auditados; ejemplo, se propone auditar el proceso de diseño curricular, se determina, como criterios de auditoría, evaluar la versión No. 3, los requisitos legales, las directrices institucionales y el procedimiento mismo del proceso de diseño curricular; y como alcance, evaluar dicho diseño en la Facultad de Educación, para el programa de maestría.

Las actividades correspondientes con la etapa de planificación son: La obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información correspondiente con el proceso y/o procesos a auditar, la disposición de los formatos para el registro de evidencias, la realización de las listas de chequeo y la comunicación con el directivo o los directivos a auditar para concertar los requerimientos y las condiciones necesarias para la realización de la auditoría.

En la etapa de planificación se requiere disponer de los formatos para el registro posterior de las evidencias de auditoría, la concertación de fecha, duración, sitio y personas a entrevistar, con el(los) directivo(s) responsable(s) del proceso(s) a evaluar. Aquí es importante precisar que el auditado debe aprobar al auditor, y de no

hacerlo se deben justificar plenamente con argumentos las consideraciones del veto del auditor por parte del directivo.

Como se corresponde con la práctica de auditoría, la alta dirección ha determinado el objetivo específico del ciclo de auditoría a realizar y que se considera una entrada importante para la actividad de planificación.

Como una última tarea de la actividad de planificación, se realizan las listas de verificación, que contienen las preguntas que el auditor va a formular durante la siguiente actividad de realización, y que deben contener lo determinado en los criterios de auditoría y no extralimitarse de lo establecido como alcance de la misma; conviene precisar que este listado de preguntas se convierte en una guía de entrevista, no es necesario limitarse exclusivamente a ellas, dado que en el transcurso de la entrevista pueden surgir nuevas preguntas por parte del auditor.

Para efectos del cumplimiento de la etapa de entrenamiento en la actividad de planificación, se considera suficiente dedicar diez horas para su ejecución, en dos eventos en diferentes procesos, de a 5 horas cada uno.

En cuanto a la etapa de realización, ésta se desarrolla a través de las siguientes actividades: La reunión de apertura como inicio de la auditoría, en la cual se confirma la planificación de la misma, la búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo y lectura en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados, el registro de las evidencias de la auditoría que serán necesarias para la elaboración del informe y la redacción de los hallazgos de la auditoría.

La actividad de realización inicia con la realización de la reunión denominada comúnmente como reunión de apertura, en la cual se reconocen las personas que van a participar en la auditoría en calidad de auditores y de auditados, se describen sus roles, se confirma el objetivo de la auditoría, el tiempo de duración; se establece, por parte del auditor responsable, la metodología de la auditoría, se determinan los

canales de comunicación durante la realización del proceso de auditoría y se compromete fecha y hora para la entrega del informe.

Una vez realizada la reunión de apertura se inicia la auditoría de cumplimiento, que consiste básicamente en la aplicación de lo establecido en las listas de verificación, a través de la formulación de preguntas para los auditados, previa aplicación, por parte del auditor del criterio de muestreo. Aquí una técnica es preguntar, escuchar y registrar, teniendo en cuenta, por parte del auditor, una correcta planificación del tiempo, dado que se ha acordado este requisito previamente con el equipo de personas entrevistadas. Una segunda técnica es auditar las 4 fases del ciclo PHVA, en cada proceso auditado, con el fin de asegurar, como aspectos fundamentales de la auditoría, la gestión integral de los procesos; para ello, se recomienda distribuir el tiempo de tal manera que en las fases del PVA, que se auditan inicialmente, se utilice el cuarenta por ciento del tiempo, dejando para una segunda instancia el sesenta por ciento, para la fase del “H”, hacer.

Una vez concluida la aplicación de las listas de chequeo, previamente establecidas, y antes de terminar la etapa de realización, se expresa de manera verbal al equipo de personas entrevistadas el resultado de la auditoría, comunicando hallazgos identificados, entendidos éstos como aspectos relevantes, observaciones e incumplimientos evidenciados en los registros analizados durante la entrevista.

Con el fin de asegurar el desarrollo de las habilidades de realización, se deben ejecutar tres eventos de 5 horas cada uno, siendo el primero de ellos de mera observación, sin participar en la formulación de preguntas, y los dos siguientes con delegación de responsabilidad para la aplicación de las listas de verificación; de los tres eventos se dejan evidencias con fines de evaluación.

Para dar cumplimiento con la etapa de registro se realizan las siguientes actividades: listas de verificación, los registros mismos de evidencia de la aplicación de las entrevistas, el informe de auditoría que contiene los registros de hallazgos y las

conclusiones de la auditoría y, por ultimo, los registros del seguimiento y evaluación de las acciones implementadas por los directivos de la universidad.

La actividad del registro de evidencias, como tercera actividad importante de la auditoría, se desarrolla de manera simultánea con la actividad de realización y consiste, básicamente, en registrar en los formatos establecidos para tal fin las evidencias producto de las entrevistas a las personas responsables del desempeño del proceso auditado.

Se considera registro de la auditoría, igualmente, las listas de verificación realizadas en la actividad de planificación, el informe de la auditoría, como resultado de la cuarta actividad de la misma, y las evidencias de la quinta actividad que corresponden con el seguimiento y evaluación de la eficacia de las acciones de mejora implementadas por el directivo de la universidad y su equipo de trabajo, resultantes del análisis del informe entregado por el auditor.

La cuarta etapa es la redacción del informe; se desarrolla básicamente a través de las actividades de: una tarea de escritorio, como es la redacción del informe en el formato preestablecido, y la tarea de entrega y justificación ante la alta dirección de la universidad.

En la redacción del informe, considerada como muy importante, se evidencia la realización de la auditoría y se convierte en la entrada del proceso de mejora de la institución; por ello debe ser diligenciado por el auditor responsable del proceso de auditoría con sumo cuidado, de tal manera que contenga elementos de valor agregado para la institución.

El informe debe ser concreto, objetivo, entendible por el directivo auditado, en él se deben diligenciar todos los campos determinados en el formato preestablecido y se compone básicamente de seis elementos, a saber: La identificación del proceso auditado, la descripción de las actividades realizadas, antes, durante y posteriores a

la auditoría; sin incluir las correspondientes a la quinta actividad de la auditoría, que es el seguimiento. Incluye también los aspectos considerados por el auditor como relevantes e identificados durante las entrevistas, las recomendaciones de mejora, que pueden ser consideradas como riesgos potenciales en el proceso que conviene intervenir para evitar su ocurrencia; se incluye, igualmente, los hallazgos calificados como incumplimientos de requisitos del proceso observados en el proceso de auditoría; finalmente, se concluye acerca de la adecuación, conveniencia, y eficacia del proceso.

El informe de la auditoría debe reflejar los resultados de la implementación de las listas de verificación y las evidencias obtenidas en el análisis de los registros aportados por los auditados; no deben registrarse en dicho informe aspectos que no fueron observados o evaluados durante el proceso de auditoría, no se registran posibles soluciones, el informe debe reflejar la realidad del proceso auditado.

El entrenamiento en la actividad de elaboración de informe requiere de 2 prácticas en procesos diferentes, que toman diez horas para su realización.

La sexta y última actividad de la auditoría consiste en la realización del seguimiento a la implementación de las acciones de mejora determinadas por el directivo y su equipo de trabajo como resultado del análisis del informe de la auditoría, y evaluación de la eficacia de dichas acciones.

Para evidenciar la etapa de seguimiento se requiere de realizar actividades de evaluación de la eficacia de las acciones de mejora implementadas por los directivos de la universidad y sus equipos de trabajo, de tal manera que se consiga el mejoramiento continuo institucional; es decir, evidenciar que las acciones lograron el objetivo propuesto y han permitido conseguir mejoras importantes en la institución educativa. Si la acción de mejora estaba orientada a solucionar un incumplimiento de algún requisito en el proceso, la evaluación de la eficacia debe asegurar que se eliminaron las causas que dieron origen al hallazgo y que no se dará su recurrencia,



al menos por la misma causa intervenida con la acción de mejora determinada por el directivo de la universidad.

Las actividades de seguimiento son realizadas una vez el directivo considera que es posible evidenciar la eficacia de los hallazgos; el tiempo depende, entonces, del tipo de hallazgo. El seguimiento debe ser realizado por el mismo auditor que realizó la auditoría o, en su defecto, por un auditor calificado. Dado su carácter de importancia por la evaluación de la eficacia, se ha determinado que tres prácticas son suficientes como requisito de entrenamiento, lo que requiere de quince horas para su cumplimiento, lo que, finalmente, permite concluir que el proceso de formación, en la etapa de entrenamiento, requiere de cincuenta horas para su eficaz desarrollo.

En el procedimiento que determina la realización de las actividades correspondientes a cada una de las etapas se deben observar y aplicar las técnicas previstas para la ejecución de los ciclos de auditoría y los formatos para registrar las evidencias objetivas del proceso, con las respectivas instrucciones para su diligenciamiento.

El auditor debe conocer y utilizar las técnicas que le permitan: a) Entender y evaluar el sistema de control para la actividad que está auditando y b) Verificar su implantación mediante el muestreo.

Las técnicas constituyen la herramienta del auditor. A continuación se describen algunos aspectos importantes a tener en cuenta durante el entrenamiento en la aplicación de las técnicas.

Las técnicas de verificación son: La entrevista, el muestreo, el seguimiento y la comprobación. Estas técnicas requieren ser desarrolladas por el auditor hasta conseguir habilidad y experiencia, y ello depende también de la capacitación y características personales del auditor. A continuación se describen algunas características y otras consideraciones a las que se debe prestar especial atención:

Muestreo: Cantidad de documentos a revisar:

- Para determinar si se cumplen o no los requisitos del sistema, seleccionar y revisar de 3 a 7 muestras de documentos de cada tipo.
- La probabilidad de encontrar desviaciones, si existieran, sin considerar el número total de documentos en la empresa, es en cada caso:

<b>Muestras</b>	<b>Probabilidades</b>
1	50%
2	75%
3	87.5%
4	93.7%
5	96.6%
6	98.4%
7	Mayor a 99%

Como seleccionar las muestras:

- No pida que le muestren documentos típicos, le darán lo mejor que tengan.
- Solicite ver una lista, un índice, o un registro, para seleccionar las muestras que desea verificar.
- Solicite ver los archivos donde se guardan los registros y escoja las muestras de la parte de adelante, la mitad y de atrás.
- Seleccione muestras de diferentes pasos del proceso.
- Cuando encuentre una desviación, tome muestras adicionales del mismo tipo para comprobar si es algo genérico.
- Seguimiento
- Seleccione un área o producto y efectúe una auditoría de seguimiento, además de una auditoría de producto o proceso.
- Esto pondrá de manifiesto si existe una implantación completa o no del sistema institucional.
- Comenzar ya sea al principio o al final del proceso.
- Haga un seguimiento desde un documento dado, hasta los documentos asociados de referencia.
- Vaya de los procedimientos a los reportes, de los reportes a los procedimientos.
- “Siga la cadena” de las operaciones hacia atrás o hacia delante o a lo largo del proceso.
- Verificación: El control de proceso:
  - Verificar si se sigue la secuencia de operación y si las firmas aparecen en los registros de control de procesos.
  - Revisar los documentos para evaluar el cumplimiento con las especificaciones aplicables.

En revisión de documentos y registros:

- Verificar que cada paso se efectúa como se describe en el documento aplicable.
- Verificar que cada espacio del registro es diligenciado correctamente.
- Verificar la utilización de las revisiones actualizadas de los documentos.
- Verificar las correcciones hechas a mano, en los documentos y los espacios que hayan sido borrados en los registros.
- Revisar totalmente algunos documentos.

Listas de verificación para la auditoría:

- Deben ser preparadas para cada actividad del sistema institucional o servicio que vaya a ser auditado.

- Deben incluir todas las características a ser evaluadas.
- Cada pregunta debe ser redactada de tal manera que una respuesta “sí” signifique cumplimiento y “no” no cumplimiento de cada requisito verificado.
- Deben proporcionar al auditor la oportunidad de resumir y sintetizar las observaciones y hallazgos para facilitar conclusiones.

Ventajas de las listas de verificación. El uso de listas de verificación cuidadosamente preparadas para la auditoría ofrece muchas ventajas.

- Despersonaliza la entrevista con el auditorio (más objetiva).
- Mejora la administración del tiempo de auditoría.
- proporciona uniformidad al proceso de auditoría.

Preguntas clave:

Algunas preguntas claves en el proceso de auditoría son: **dónde, qué, cuándo, cómo, porqué y quién**; que acompañadas por “**muéstrame**” son buenas amigas del auditor. Una pregunta que comience con cada una de las palabras mencionadas anteriormente no puede ser contestada con un “sí” o con un “no”.

Recomendaciones generales a tomar en cuenta para alcanzar la efectividad en la actividad de realización de la auditoría:

- No sorpresas:
  - El auditado debe ser el primero en conocer los resultados de la auditoría (verbal o notificación por escrito).
  - Permitir que el auditado o su representante, observe las mismas condiciones observadas por el auditor.
- Interferencias con la auditoría:
  - Considerar las interferencias de la auditoría razonablemente, planeando la auditoría y programando las actividades para conveniencia del auditado cuando sea posible.
  - Esto es sin existir restricciones al libre acceso a las operaciones, entrevistas, revisión de documento, entre otros aspectos.
- Los pocos vitales y muchos triviales:
  - El auditor debe concentrar su atención en los pocos problemas vitales observados y no en los muchos triviales.
  - En las auditorías, evitar la dedicación de esfuerzo y tiempos inútiles, para encontrar algo no importante, que sea insignificante.
- Evitar conflictos personales:

- El auditor debe atacar problemas, no personas.
- Para el auditor lo importante es que cualquier desviación sea corregida.

- Persuasión:

Un auditor tiene la responsabilidad de lograr los objetivos fijados por la alta dirección sin tener que ejercer autoridad directa sobre el área que audita; su única herramienta es la persuasión.

- Responsabilidad en el área auditada:

- El auditor no debe tener responsabilidades en el área auditada.

- El informe del auditor:

- Debe ser real y objetivo
- El reporte debe ser breve, claro y sencillo
- Debe reportar las desviaciones al sistema de gestión de la institución.
- Se deben evitar juicios personales, comentarios no relevantes y personalizar.
- No se deben reportar las causas de las desviaciones ni la acción correctiva a implantar.
- No se deben reportar hechos que no fueron comprobados

## V. Criterios a auditar

Criterios a auditar para el componente Entorno:

1. Qué fundamentos se observan en el Plan de Desarrollo 2006 – 2015 de la UCO, derivados del análisis previo del entorno.
2. Fuentes y asignación de responsabilidades, para conocer los cambios que se dan en las variables: Política, económica, social, tecnológica y ambiental.
3. Frecuencia de análisis de los cambios en el entorno.
4. Mecanismos para el análisis y planificación de la implementación de los cambios que incidan en el sistema universitario.

Criterios a auditar para el componente Contexto Estratégico:

1. Qué elementos se tuvieron en cuenta en el análisis previo del entorno, para construir los textos de visión y misión en la universidad.
2. Cómo se difunden y se asegura el entendimiento de la Visión y la Misión de la universidad en el equipo de trabajo.
3. Como se interpreta la visión y la misión de la universidad, desde el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional.
4. Cómo se despliegan el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional en el proceso auditado.
5. Con qué frecuencia se revisan los textos de visión y misión institucional.
6. Cómo se evalúa (objetivos e indicadores) el cumplimiento de los compromisos explícitos e implícitos contenidos en la visión, misión, Modelo Pedagógico y Proyecto Educativo Institucional, en el proceso auditado.

Criterios a auditar para el componente Estructura:

1. Cómo se tienen documentados los niveles jerárquicos dentro del proceso y cómo se entiende la jerarquía misma del proceso, dentro de la institución.
2. Cómo se entienden las relaciones del proceso auditado, con los procesos docente – educativos de la universidad y cómo se subordina a ellos.
3. Como se determina, comunica y asegura su entendimiento; las responsabilidades y autoridades que requieren las actividades asignadas al proceso auditado.
4. Cómo se comunica y asegura el entendimiento, al interior del proceso, de los resultados de los indicadores de gestión, del proceso y de la institución.
5. Qué mecanismo se tiene en el proceso para la toma de decisiones y cómo se realiza el seguimiento a su cumplimiento.

Criterios a auditar para el componente Procesos Universitarios:

1. Describa los componentes de la caracterización del proceso: Objetivo, responsabilidades, autoridades, equipo de trabajo, actividades del PHVA del

proceso, entradas que requiere el proceso, proveedores del proceso, resultados del mismo, clientes, recursos, requisitos: legales, de la institución y del cliente, documentos, registros, actividades de seguimiento y control e indicadores.

2. Cómo se realiza el seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas.
3. Con qué frecuencia y a través de qué sistema de información se realiza el seguimiento a los indicadores del proceso.
4. Cómo se controlan los documentos y registros del sistema.
5. Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos establecidos para el proceso.
6. En el seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas para el proceso, con qué criterios y cómo se registran, analizan y controlan los incumplimientos a los requisitos.

Ver Anexo 4.

Criterios a auditar para el componente Habilidades y competencias:

1. Con qué criterios se establecen los perfiles para los cargos que hacen parte del proceso.
2. Cómo se determinan las competencias y habilidades que requiere la realización eficaz de las actividades y el desempeño del proceso.
3. Qué mecanismos tiene el proceso, para el desarrollo de las competencias y habilidades.
4. Qué criterio y mecanismos tiene el proceso para evaluar el desempeño del personal, que permita evidenciar el nivel de profundidad, el desarrollo e impacto de las habilidades, competencias, valores y principios institucionales.
5. Qué fuentes se han determinado para identificar necesidades de formación.
6. Cómo se evalúa la eficacia de la formación.
7. Se tienen criterios y mecanismos de selección por competencias.
8. Cómo induce a un nuevo funcionario en el sistema institucional.

Criterios a auditar para el componente Medición de la Gestión:

Cada indicador tiene una ficha técnica que describe su significado, determina la fórmula de medición, la frecuencia de evaluación y los niveles de resultado esperado. Se han determinado los siguientes indicadores.

Para los procesos de Investigación, Docencia y Extensión:

- Satisfacción: Estudiantes, padres de familia, empresas, egresados, proyectos de investigación, evangelización. El cliente de los procesos administrativos son los procesos docentes – educativos.
- Calidad: Pertinencia de la educación, cumplimiento de objetivos en las investigaciones, logros de los alumnos, cumplimiento de requisitos del servicio.
- Eficiencia: Uso racional de los recursos. Costos.
- Mejoramiento continuo: Eficacia de los procesos, eficacia de las acciones de mejora.
- Aprendizaje: Desempeño del personal, eficacia de la capacitación, calificación por parte de los alumnos al cuerpo docente.
- Impacto en la comunidad: Proyectos de investigación aplicados, Impacto de las investigaciones en el medio productivo, empleo de los profesionales de la institución en las disciplinas de formación, empleo generado por los proyectos empresariales de los egresados, creación de empresas, participación internacional en los proyectos institucionales, proyectos que impulsen la generación de productos o ingresos al país por exportaciones, proyectos aceptados por Colciencias.

Para los procesos administrativos y de apoyo:

- Satisfacción: El cliente de los procesos administrativos y de apoyo son los procesos docentes – educativos.

- Calidad: Cumplimiento de requisitos del servicio.
- Eficiencia: Uso racional de los recursos. Costos.
- Mejoramiento continuo: Eficacia de los procesos, eficacia de las acciones de mejora.
- Aprendizaje: Desempeño del personal, eficacia de la capacitación.

Ver Anexo 4.

Criterios a auditar para el componente Análisis de Datos:

1. Cómo se determina la frecuencia de medición y análisis del indicador.
2. Con que metodologías de participación se realiza el análisis de los datos.
3. Qué criterios se tienen para determinar las acciones derivadas del análisis de los datos (correctivas, preventivas o de mejora).

Criterios a auditar para el componente Acciones correctivas:

1. Fuentes documentadas para la identificación de las acciones correctivas.
2. Criterios para el registro de la acción correctiva.
3. Metodología para el análisis de la(s) causa (s) raíz que ha(n) ocasionado el hallazgo.
4. El criterio para la determinación de la acción correctiva asegura la eliminación de la causa raíz.
5. Diligencia en la implementación de la acción correctiva.
6. Seguimiento al cumplimiento de la implementación de la acción correctiva.
7. Cierre y evaluación de la eficacia de la acción correctiva.

Criterios a auditar para el componente Acciones Preventivas:

1. Fuentes documentadas para la identificación de las acciones preventivas.
2. Criterios para el registro de la acción preventiva.



3. Metodología para el análisis de la(s) causa(s) raíz que ha(n) ocasionado el hallazgo o la identificación del riesgo potencial.
4. El criterio para la determinación de la acción preventiva, que asegura la eliminación de la causa raíz.
5. Diligencia en la implementación de la acción preventiva.
6. Seguimiento al cumplimiento de la implementación de la acción preventiva.
7. Cierre y evaluación de la eficacia de la acción preventiva.

Criterios a auditar para el componente Acciones de Mejora:

1. Fuentes documentadas para la identificación de las acciones de mejora.
2. Criterios para el registro de la acción de mejora.
3. Metodología para la justificación de la acción de mejora.
4. Diligencia en la implementación de la acción de mejora.
5. Seguimiento al cumplimiento de la implementación de la acción de mejora.
6. Cierre y evaluación de la eficacia de la acción de mejora.

Ver Anexo 6.

## **V. Sistema de Evaluación del entrenamiento**

La evaluación del proceso de entrenamiento se realiza en la medida en que avanza el proceso, es decir, se evalúa cada una de las etapas una vez se considera concluida, esto con el fin de identificar requerimientos de ajustes o mejoras por particulares etapas, que permitan asegurar, desde cada fase y también de manera integral, la eficacia del entrenamiento y el desarrollo de las habilidades de auditor interno.

Con el fin de realizar la evaluación del entrenamiento, por parte del Auditor Líder y responsable del proceso de entrenamiento, se requiere contar con las evidencias de la realización de cada una de las diferentes etapas.

Así, en la etapa de planificación se evalúa, con base en las listas de verificación, que éstas contengan lo determinado en los criterios y alcance de auditoría, previamente determinado por la alta dirección de la universidad, e igualmente que se hayan planificado las fases del PHVA del proceso.

Para evaluar la etapa de realización se requiere que el Auditor Líder esté presente en la ejecución de la etapa misma, en las dos prácticas en las cuales el auditor en proceso de formación tiene responsabilidades asignadas, y que este auditor haya asistido en calidad de observador a una primera práctica.

Para evaluar la etapa de registros de auditoría se requiere contar con las evidencias realizadas por el auditor en proceso de formación y, mediante su lectura, se califica su cumplimiento con lo especificado; es decir, que los registros muestren que en la etapa de realización se ajustó a lo planificado y que el informe se ajuste a la etapa de realización, igualmente se evalúa la redacción de hallazgos en cumplimiento con los criterios dados en el proceso de formación, en la etapa lectiva.

En lo que corresponde con la etapa de realización de informe, éste se evalúa en cuanto su cumplimiento con el llenado de todos los campos establecidos en el formato, la redacción de hallazgos que expresen lo identificado en la auditoría y con referencia a evidencias objetivas; y, finalmente, con las conclusiones de adecuación, conveniencia y eficacia, criterios estos compartidos en la etapa lectiva.

Finalmente, la etapa de seguimiento se califica con base en el registro de la evaluación de eficacia de las acciones de mejora, de tal manera que se evidencie que se observaron registros que permiten emitir un juicio adecuado con relación al hallazgo.

Al auditor en etapa de entrenamiento se le da a conocer la evaluación de cada una de las etapas y, previo análisis de los resultados, se determina con el auditor un plan de mejora que permita asegurar el desarrollo del proceso de formación con eficacia,

con el fin de dotar a la institución y al sistema de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO de un equipo de auditores idóneos y competentes.

Con el fin de realizar la evaluación del entrenamiento, por parte del Auditor Líder y responsable del proceso de entrenamiento, se requiere contar con las evidencias de la realización de cada una de las diferentes etapas.

En todas las evaluaciones de las distintas etapas se califica sobre 5, y al finalizar el proceso de entrenamiento se consolida en una sola nota que es compartida con el auditor en proceso de formación y se deja como evidencia para la institución.

## **VII. A modo de resumen**

Las orientaciones metodológicas constituyen un elemento básico o medio fundamental de orientación para la realización del entrenamiento; sin embargo, es muy importante y necesario que las instrucciones que aquí se plantean sean utilizadas de forma productiva tanto por los Auditores Líderes como por los propios auditores en proceso de formación.

Ella por si sola, además, no resuelve todo los problemas de aprendizaje, sino que debe ser complementado con la lectura de textos complementarios, tener presente la orientación que da el programa y otros materiales de apoyo.

## **VIII. Bibliografía principal de consulta para el entrenamiento:**

1. Bessuri, E. (Editora). (1993). *Evaluación de la calidad Académica*. ESCO. Paris, Francia: Vol. 3 pp. 52 y 53
2. Blanchard, K. (1997). *Administración por Valores*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
3. Blanchard, K. (1997). *Empowerment*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

4. Champi, J. (1995). *Reingeniería en la Gerencia. Cómo Mejorar el trabajo Gerencial para Rediseñar con Éxito*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
5. Consejo Nacional de Acreditación (enero 1998). *La Evaluación Externa en el Contexto de la Acreditación en Colombia*. Santa fe de Bogotá, Colombia.
6. Consejo Nacional de Acreditación. (2001). *Criterios y Procedimientos para el Registro Calificado de Programas Académicos de Pregrado en Ciencias de la Salud*. Bogotá, Colombia.
7. Covey, S. (1997). *Reformulando los Principios. Los Principios Primero*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
8. Drucker, P. (1996). *La Organización Basada en la Información*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
9. Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
10. Goldratt, M. E. (1986). *La Meta*. Monterrey, México: Ediciones Castillo.
11. Johansen Bertoglio, O. (1994). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Méjico D.F, México: Limusa Grupo Noriega Editores.
12. Kagono. Nonaka. Sakakibara. y Okumura. (1994). *Estrategia y Organización*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes. P. 21.
13. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1997). *Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. S. A.
14. Kells, H. (1997). *Procesos de Autoevaluación: Una guía para la autoevaluación en la educación superior*. Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial. P. 252
15. Mejía Gómez, R. (2001). *La Evaluación de la Gestión en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Ponencia para el Seminario Internacional de Pedagogía. Agosto 27. Medellín, Colombia: Esumer.
16. Morgan, G. (1995). *Imágenes de la Organización*. Madrid, España: Alfaomega Editores.
17. NTC – ISO 19011 de 2002-11-27 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

18. Porter, M. (1997). *Replanteando la Competencia. Crear las Ventajas del Mañana*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
19. Sallenave, J. P. (1995). *La Gerencia Integral*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
20. Senge, P. M. (1995). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
21. Sengue, P. (1997). *Replanteando el Control y la Complejidad. Por el Ojo de la Aguja*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma
22. Serna Gómez, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Teoría, Metodología. Serie Gerentes. Santafé de Bogotá, Colombia: RAM Editores y Cía. Ltda.
23. Spendolini, M.J. (1994). *Benchmarking*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma
24. Swieringa, J. (1995). *La Organización que Aprende*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Addison – Wesley Iberoamericana.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE**  
**DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES DEL**  
**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS**  
**ANEXO 10**

**CURSO:** La Auditoría a la Gestión Integral de los procesos universitarios de la UCO.

Total de horas: 30

**Fundamentación del curso o problema docente:** Este curso se origina a partir de la necesidad de capacitación de los auditores internos que aplicarán el proceso de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, de manera que contribuya a la gestión eficiente y eficaz en la dirección de los procesos que se aprecian y la caracterizan en esta universidad en sus niveles de actuación correspondiente, con un sentido de participación colectiva y responsabilidad individual.

**Objeto de estudio del curso:** El proceso de auditoría para la evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO.

**Objetivo del curso:** Al finalizar el curso los participantes serán capaces de aplicar técnicas y métodos para desarrollar auditorías a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO de manera eficiente y eficaz, a partir de las características esenciales del proceso diseñado especialmente para estos fines y tomando en cuenta las condiciones y exigencias planteadas a esta universidad.

**Sistema de conocimientos del curso:**

Generalidades del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso. Componentes del Sistema. El proceso de Auditoría a la Gestión Integral de los Procesos Universitarios. Las

etapas de planificación, realización, registro y seguimiento de las auditorías a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, sus procedimientos. Técnicas para la ejecución de los ciclos de auditoría. Formatos para registrar las evidencias objetivas del proceso e instrucciones para su diligenciamiento. Técnicas de verificación: La entrevista, el muestreo, el seguimiento y la comprobación. Listas de verificación para auditoría. Muestreo: cantidad de documentos a revisar, selección de las muestras. Verificación: control de proceso. Revisión de documentos y registros. Recomendaciones para la efectividad en la actividad de auditoría. Interferencias con la auditoría. El informe del auditor, características esenciales.

**Sistema de habilidades del curso:**

1. Diseñar procesos y ciclos de auditorías a la gestión integral de los procesos universitarios.
2. Aplicar métodos y técnicas para realización de auditorías a la gestión integral de los procesos universitarios.
3. Redactar informes analíticos del ciclo de auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios a partir de los registros por procesos.
4. Programar y realizar el seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

**Metodología general para el desarrollo del curso:** El curso se desarrollará mediante un mínimo de conferencias de presentación de nuevos contenidos, lo que potencia su sistematización y asimilación básicamente en seminarios y talleres mediante técnicas de dinámica grupal que permitan estimular la utilización de métodos productivos dirigidos a la reflexión y participación de los cursistas con un sentido crítico, durante el análisis y discusión de experiencias propias y a partir de búsquedas bibliográficas.

Especialmente en la realización de los talleres, con una connotación de vinculación de la teoría con la práctica, para desarrollar habilidades en el equipo de auditores internos, se ha de priorizar el trabajo práctico con los criterios a auditar en cada uno

de los procesos universitarios que componen el Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso, en la UCO, que hacen parte y se explicitan en el modelo conceptual de la teoría de la contingencia integrativa, expuesto en el Capítulo II.

Tales criterios se convierten en requisitos auditables en cada evento de auditoría; es decir, tienen carácter de obligatorio para cada uno de los procesos universitarios y se encuentran como determinantes en las caracterizaciones de cada uno de estos procesos; significa esto, entonces, que el auditor, aunque de manera no siempre evidenciada, observa y evalúa esencialmente lo establecido en el proceso. En la realización de los talleres se utilizarán los formatos del sistema de auditoría, con el fin de que los auditores internos en proceso de formación se familiaricen con ellos.

Los problemas teóricos generales serán analizados con un sentido de aplicación práctica de procesos de auditoría, especialmente relacionados con la UCO. Es así que en el tratamiento didáctico de los contenidos del curso se hace necesario combinar las generalizaciones y sistematizaciones, a partir de los autores y teorías más representativas, con ejemplos concretos y actuales de la auditoría de gestión integral a los procesos universitarios (Ver Anexo 5).

**Sistema de evaluación del curso:** La evaluación se realizará sistemáticamente a partir de la participación de los cursistas en las diferentes actividades lectivas, la presentación, análisis y discusión colectiva, individual o grupal, de trabajos indicados por el profesor. En la evaluación se prestará especial atención a: 1). Dominio teórico, actualización y sistematización de los contenidos fundamentales orientados; 2). Contextualización adecuada y originalidad metodológica en la argumentación de los criterios para dar solución a los problemas de la auditoría de gestión analizados; y 3). Nivel de creatividad en el análisis y solución de las diferentes situaciones de la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios. Se tienen en cuenta, además, los siguientes criterios (ver Anexo 6):



1. Grado de entendimiento y dominio del concepto de auditoría integral a la gestión de los procesos universitarios.
2. Conocimiento y comprensión de las relaciones establecidas en el mapa de procesos de la universidad.
3. Conocimiento del plan de desarrollo de la universidad.
4. Conocimiento de las técnicas de la auditoría integral.
5. Conocimiento y habilidad para el registro de las evidencias de la auditoría integral en los diferentes formatos diseñados para tal fin.

**Entrenamiento:** Desarrollo de auditorías a la Gestión Integral de los procesos universitarios en la UCO.

Total de horas del entrenamiento: 50

La etapa de entrenamiento se inicia una vez han concluido las actividades lectivas del curso y se considera de una importancia tal, que sin ella no es susceptible evidenciar el aprendizaje del auditor en proceso de formación y el desarrollo de las habilidades y competencias para el ejercicio de la actividad como auditor interno. Además, permite, durante las fases de evaluación del mismo entrenamiento, retroalimentar el programa de formación en su contenido curricular y la realización del proceso de auditoría en sus actividades esenciales de: planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

**Objetivo del entrenamiento:** Consolidar las habilidades y competencias en la aplicación de técnicas y métodos para ejecutar auditorías internas a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, como componente transversal del Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los procesos universitarios, poniéndolas en práctica directamente en las condiciones específicas del ejercicio laboral de los auditores internos.

**Metodología para el desarrollo del entrenamiento:** Para el desarrollo del entrenamiento se han elaborado las correspondientes Orientaciones Metodológicas (ver Anexo 9) que servirán como guía para las acciones tanto de los Auditores Líderes que dirigirán el entrenamiento, como para los propios auditores en proceso de formación.

Las actividades de entrenamiento son planificadas por el responsable del proceso de “Control Organizacional”, quien, a su vez, tiene por delegación de la alta dirección el compromiso de programar la realización de los ciclos de auditoría interna; estas actividades se llevan a un cronograma de trabajo que permite, a través de su seguimiento, asegurar el cumplimiento y lograr la eficacia del proceso formativo del equipo de auditores internos.

La etapa de entrenamiento dentro del proceso de formación del equipo de auditores internos en la UCO se propone desde una serie de actividades que se consideran esenciales y que se describen así: La obtención, análisis, entendimiento y comprensión de la información requerida para llevar a cabo la auditoría integral a los procesos universitarios, como requisito previo. Las actividades de inicio de la auditoría, en cumplimiento de lo determinado en el procedimiento de auditoría, la búsqueda de información con aplicación de criterios de muestreo y lectura en detalle de los documentos y registros aportados por los auditados, el registro de las evidencias de la auditoría que serán necesarias para la elaboración del informe y la redacción de los hallazgos de la auditoría, la entrega y justificación del informe de auditoría a los directivos responsables de los procesos auditados y la entrega y justificación, igualmente del informe consolidado de la auditoría para la alta dirección de la universidad.

Luego de realizada la auditoría a la gestión integral de los procesos universitarios en la UCO, se requiere realizar actividades de seguimiento y medición de eficacia de las acciones de mejora determinadas por parte de los directivos de la universidad, previo análisis del informe de la auditoría, consolidando así el ciclo de la auditoría.

### Caracterización por etapas del entrenamiento:

Para asegurar el cumplimiento y eficacia de la etapa de entrenamiento, dentro del proceso de formación de los auditores internos en la UCO, se requiere la realización de 5 etapas que son, en su orden: Planificación, ejecución, registro, informe y seguimiento.

En la etapa de planificación se recibe la información correspondiente al proceso y/o procesos a auditar, es decir, la documentación básica del proceso: caracterización, procedimiento, se analiza dicha información con el fin de asegurar la comprensión y entendimiento del proceso o de los procesos a auditar; además, se determinan los criterios de auditoría, que corresponden con las directrices establecidas como condiciones importantes a tener en cuenta por el auditor y que le permitirán a la alta dirección conocer el estado del sistema institucional de manera integral; igualmente, se define el alcance de la auditoría, entendido como las delimitaciones a tener en cuenta por el auditor y conocidas previamente por los auditados; ejemplo, se propone auditar el proceso de diseño curricular, se determina como criterios de auditoría evaluar la versión No. 3, los requisitos legales, las directrices institucionales y el procedimiento mismo del proceso de diseño curricular, y como alcance, evaluar dicho diseño en la facultad de educación, para el programa de maestría.

Al continuar con la descripción de la etapa de planificación se requiere disponer de los formatos para el registro posterior de las evidencias de auditoría, la concertación de fecha, duración, sitio y personas a entrevistar; con el(los) directivo(s) responsable(s) del (los) proceso(s) a evaluar. Aquí es importante precisar que el auditado debe aprobar al auditor y, de no hacerlo, se deben justificar plenamente con argumentos las consideraciones del veto del auditor por parte del directivo.

Como se corresponde con la práctica de auditoría, la alta dirección ha determinado el objetivo específico del ciclo de auditoría a realizar y que se considera una entrada importante para la actividad de planificación.

Como una última tarea de la actividad de planificación se realizan las listas de verificación, que contienen las preguntas que el auditor va a formular durante la siguiente actividad de realización, y que deben contener lo determinado en los criterios de auditoría y no extralimitarse de lo establecido como alcance de la misma; conviene precisar que este listado de preguntas se convierte en una guía de entrevista, no es necesario limitarse exclusivamente en ellas, dado que en el transcurso de la entrevista pueden surgir nuevas preguntas por parte del auditor.

Para efectos del cumplimiento de la etapa de entrenamiento en la actividad de planificación, se considera suficiente dedicar diez horas para su ejecución, en dos eventos en diferentes procesos, de a 5 horas cada uno.

La actividad de realización inicia con la reunión denominada comúnmente como reunión de apertura, en la cual se reconocen las personas que van a participar en la auditoría en calidad de auditores y de auditados, se describen sus roles, se confirma el objetivo de la auditoría, el tiempo de duración, se establece, por parte del auditor responsable, la metodología de la auditoría, se determinan los canales de comunicación durante la realización del proceso de auditoría y se compromete fecha y hora para la entrega del informe.

Una vez realizada la reunión de apertura se inicia la auditoría de cumplimiento, que consiste básicamente en la aplicación de lo establecido en las listas de verificación, a través de la formulación de preguntas para los auditados, previa aplicación, por parte del auditor del criterio de muestreo. Aquí la técnica es preguntar, escuchar y registrar, teniendo en cuenta por parte del auditor una correcta planificación del tiempo, dado que se ha acordado este requisito previamente con el equipo de personas entrevistadas.

Una segunda técnica es auditar las 4 fases del ciclo PHVA en cada proceso auditado con el fin de asegurar, como aspecto fundamental de la auditoría, la gestión integral de los procesos; para ello, se recomienda distribuir el tiempo de tal manera que en la fase del PVA, que se auditan inicialmente, se utilice el cuarenta por ciento del tiempo, y se deja en una segunda instancia el sesenta por ciento para la fase del “H”, hacer.

Por último, una vez concluida la aplicación de las listas de chequeo previamente establecidas, y antes de terminar la etapa de realización, se expresa de manera verbal al equipo de personas entrevistadas el resultado de la auditoría, comunicando hallazgos identificados, entendidos éstos como aspectos relevantes, observaciones e incumplimientos evidenciados en los registros analizados durante la entrevista.

Con el fin de asegurar el desarrollo de las habilidades de realización, se deben ejecutar tres eventos de 5 horas cada uno; el primero de ellos será de mera observación, sin participar en la formulación de preguntas, y los dos siguientes con delegación de responsabilidad para la aplicación de las listas de verificación; de los tres eventos se dejan evidencias con fines de evaluación.

La actividad del registro de evidencias, como tercera actividad importante de la auditoría, se desarrolla de manera simultánea con la actividad de realización, y consiste, básicamente, en registrar en los formatos establecidos para tal fin las evidencias producto de las entrevistas a las personas responsables del desempeño del proceso auditado.

Se considera registro de la auditoría, igualmente, las listas de verificación realizadas en la actividad de planificación, el informe de la auditoría, como resultado de la cuarta actividad de la misma y las evidencias de la quinta actividad que corresponden con el seguimiento y evaluación de la eficacia de las acciones de mejora implementadas por el directivo de la universidad y su equipo de trabajo, resultantes del análisis del informe entregado por el auditor.

La cuarta actividad de la auditoría, la ejecución del informe, es considerada como muy importante, evidencia la realización de la auditoría y se convierte en la entrada del proceso de mejora de la institución; por ello debe ser diligenciado con sumo cuidado por el auditor responsable del proceso de auditoría, de tal manera que contenga elementos de valor agregado para la institución.

Debe ser concreto, objetivo, entendible por el directivo auditado, debe tener diligenciados todos los campos determinados en el formato preestablecido y se compone básicamente de 6 elementos, a saber: La identificación del proceso auditado, la descripción de las actividades realizadas, antes, durante y posteriores a la auditoría, sin incluir las correspondientes a la quinta actividad de la auditoría que es el seguimiento. Incluye también los aspectos considerados por el auditor como relevantes e identificados durante las entrevistas, las recomendaciones de mejora, que pueden ser consideradas como riesgos potenciales en el proceso que conviene intervenir para evitar su ocurrencia; se incluyen, igualmente, los hallazgos calificados como incumplimientos de requisitos del proceso observados en la auditoría; finalmente, se concluye acerca de la adecuación, conveniencia y eficacia del proceso.

El informe de la auditoría debe reflejar los resultados de la implementación de las listas de verificación y las evidencias obtenidas en el análisis de los registros aportados por los auditados; no deben registrarse en dicho informe aspectos que no fueron observados o evaluados durante el proceso de auditoría; no se registran posibles soluciones, el informe debe reflejar la realidad del proceso auditado.

El entrenamiento en la actividad de elaboración de informe requiere de 2 prácticas en procesos diferentes, que toman diez horas para su realización.

La sexta y última actividad de la auditoría consiste en la realización del seguimiento a la implementación de las acciones de mejora determinadas por el directivo y su

equipo de trabajo como resultado del análisis del informe de la auditoría, y evaluación de la eficacia de dichas acciones, es decir, evidenciar que las acciones lograron el objetivo propuesto y han permitido conseguir mejoras importantes en la institución educativa. Si la acción de mejora estaba orientada a solucionar un incumplimiento de algún requisito en el proceso, la evaluación de la eficacia debe asegurar que se eliminaron las causas que dieron origen al hallazgo y que no se dará su recurrencia, al menos por la misma causa intervenida con la acción de mejora determinada por el directivo de la universidad.

Las actividades de seguimiento se realizan una vez el directivo considera que es posible evidenciar la eficacia de los hallazgos; el tiempo depende, entonces, del tipo de hallazgo.

El seguimiento debe ser realizado por el mismo auditor que efectuó la auditoría o, en su defecto, por un auditor calificado, y dado su carácter de importancia por la evaluación de la eficacia, se ha determinado que tres prácticas son suficientes como requisito de entrenamiento, lo que requiere de quince horas para su cumplimiento. Se concluye así que el proceso de formación, en la etapa de entrenamiento, requiere de cincuenta horas para su eficaz desarrollo.

**Sistema de evaluación del entrenamiento:** Con el fin de realizar la evaluación del entrenamiento, por parte del auditor líder y responsable del proceso de entrenamiento, se requiere contar con las evidencias de la realización de cada una de las diferentes etapas, así: En la etapa de planificación se evalúa con base en las listas de verificación, que éstas contengan lo determinado en los criterios y alcance de la auditoría, previamente determinado por la alta dirección de la universidad, e, igualmente, que se hayan planificado las fases del PHVA del proceso.

Para evaluar la etapa de realización se requiere que el auditor líder esté presente en la ejecución de la etapa misma, en las dos prácticas en las cuales al auditor en

proceso de formación tiene responsabilidades asignadas, y que este auditor haya asistido en calidad de observador a una primera práctica.

Para evaluar la etapa de registros de auditoría se requiere contar con las evidencias realizadas por el auditor en proceso de formación, y mediante su lectura se califica su cumplimiento con lo especificado, es decir, que los registros muestren que en la etapa de realización; se ajustó a lo planificado y que el informe se ajuste a la etapa de realización; igualmente se evalúa la redacción de hallazgos en cumplimiento con los criterios dados en el proceso de formación, en la etapa lectiva.

En lo que corresponde con la etapa de realización del informe, éste se evalúa en cuanto su cumplimiento con el lleno de todos los campos establecidos en el formato, la redacción de hallazgos que expresen lo identificado en la auditoría y con referencia a evidencias objetivas y, finalmente, con las conclusiones de adecuación, conveniencia y eficacia, criterios éstos compartidos en la etapa lectiva.

Finalmente, la etapa de seguimiento se califica con base en el registro de la evaluación de eficacia de las acciones de mejora, de tal manera que se evidencie que se observaron registros que permiten emitir un juicio adecuado con relación al hallazgo.

En todas las evaluaciones de las distintas etapas se califica sobre 5 y al finalizar el proceso de entrenamiento se consolida en una sola nota que es compartida con el auditor en proceso de formación y se deja como evidencia para la institución (Ver Anexo 6).

Al auditor en etapa de entrenamiento se le da a conocer la evaluación de cada una de las etapas, y previo análisis de los resultados se determina con el auditor líder (responsable del entrenamiento) la evaluación general del estudiante y un plan de mejora que permita asegurar el desarrollo del proceso de formación con eficacia (Ver Anexos 7 y 9).